

Gestion des talents et performance organisationnelle : cas des banques commerciales

Talent Management and Organizational Performance: case of Commercial Banking Firms

Taby Flore NTAMAG

Assistant

Enseignant-Chercheur

Institut Universitaire de Technologie

Université de Douala, Cameroun

Laboratoire de Recherche sur la Gouvernance et la Performance des Organisations (LAGPO)

Jean François NGOK EVINA

Professeur Titulaire-Cames

Enseignant-Chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Appliquée

Université de Douala, Cameroun

Laboratoire de Recherche sur la Gouvernance et la Performance des Organisations (LAGPO)

Jean-Paul TCHANKAM

Professeur-Sénieur en Stratégie

Enseignant-Chercheur

Kedge Business School de Bordeaux, France

Date de soumission : 21/03/2025

Date d'acceptation : 11/05/2025

Pour citer cet article :

NTAMAG. T. F. & AL. (2025). « Gestion des talents et performance organisationnelle : cas des banques commerciales », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 5 » pp : 375- 402.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'influence de la gestion des talents sur la performance demeure encore questionnable dans les banques commerciales. Cet article vise principalement à comprendre comment la gestion des talents impacte sur la performance organisationnelle. La méthodologie qualitative est requise avec des études de cas multiples à l'aide de trente-deux entretiens semi-directifs réalisés selon un échantillonnage par convenance. Les données recueillies via un guide d'entretien ont fait l'objet d'une analyse de contenu à l'aide du logiciel Nvivo. Les résultats révèlent que la gestion des talents améliore la performance organisationnelle. Les stratégies telles que : le recrutement des talents augmente le rendement tandis que la fidélisation des talents accroît la rentabilité. Le développement des talents affecte plus la performance organisationnelle parce qu'elle participe à la fois à la productivité, la satisfaction de la clientèle et la rentabilité.

Mots clés : « Talent », « gestion des talents », « performance organisationnelle », « ressources humaines », « stratégies ».

Abstract

The influence of talent management on performance remains questionable due to many challenges that the commercial banks are facing. This paper primarily aims to understand how talent management impacts the organizational performance. A qualitative methodology is required and accompanied by multiple case studies using thirty-two semi-structured interviews using a convenience sampling. Data collected with an interview guide have been analyzed by using Nvivo software. The results reveal that talent management improves organizational performance. Some strategies like : talent recruitment increase performance while talent retention increases profitability. Talent development has a greater impact on organizational performance because it leads to productivity, customer satisfaction, and profitability.

Keywords: « Talent », « talent management », « organizational performance », « human resources », « strategies ».

Introduction

A la fin des années « 90 », une nouvelle thématique dénommée : « **La guerre des talents** »¹ s'est au fur et à mesure imposée en GRH, elle a pour la première fois été évoquée lors de la publication d'une étude pour constater la pénurie de talents en matière de recrutement (Chambers et al., 1998 ; ManpowerGroup, 2016). Donc, dans un contexte de changement ou de crise, les entreprises² cherchent à se développer constamment en se concentrant sur l'excellence des personnes aux compétences individuelles distinctives capables de créer davantage de la valeur ajoutée. A cela, il y'a le phénomène d'hyper-compétition renforcé par la mondialisation imposant aux entreprises de rechercher des stratégies basées sur la capacité à attirer et retenir des ressources talentueuses afin d'éviter la fuite des compétences clés et développer plutôt la performance des entreprises (Biboum et Nkakleu, 2013 ; Drioua, 2017b ; Ouaddi et al., 2023). Dans le contexte camerounais, la banque faisant partie des secteurs les mieux organisés est particulièrement prisée par la génération Y en raison du chômage persistant. Surtout, il est très convoité par les jeunes à haut potentiel à cause du prestige, des opportunités d'ascension professionnelle et des avantages financiers proposés. Considérant le contexte actuel, le marché de l'emploi regorge de jeunes talents possédant des attitudes, des connaissances et l'expérience requises. Les banques commerciales quant à elles sont de plus en plus à la recherche des meilleurs dans l'optique du rajeunissement et la redynamisation des effectifs.

Pourtant, la quête de ces individus talentueux soulève un constat alarmant résidant dans le fait qu'au Cameroun, la fidélisation des salariés demeure un problème critique : le roulement du personnel crée des pertes en termes de talents, de coûts additionnels d'emploi et de formation (Nwahanye, 2015). Certaines banques ont désormais du mal à retenir les meilleurs cadres au profit de leurs concurrents en matière de transfert de compétences. Relever le défi du "turn-over" des collaborateurs talentueux est une question épineuse et un véritable challenge pour les banques soucieuses d'une performance pérenne.

¹ Un rapport du célèbre Cabinet McKinsey confirme aussi que les managers font face à la guerre des talents car malgré la crise ambiante, 89% des comités de direction dans les entreprises considèrent la gestion des talents comme une priorité, un défi de taille durant ces dix dernières années dans les organisations (Beechler et Woodward, 2009 ; Festing et Knappert., 2014 ; McDonnell et al., 2010 ; Drioua, 2017a).

² En raison de leur caractère exceptionnel et leur apport en termes de performance et d'innovation des talents, les organisations sont contraintes d'adopter des modes de gestion particuliers pour répondre à leur fort besoin de reconnaissance : c'est le passage désormais « de la guerre des talents à la guerre de l'attention » (Hulin et al., 2017 ; Chardin, 2018). De plus, à cause du passage du modèle fordiste de la gestion des entreprises au modèle de production à la demande basé sur la réactivité et la flexibilité face aux imprévus, on observe un changement dans la nature du travail qui a déclenché une crise de la notion de poste de travail au profit de nouvelles notions telles que la gestion d'équipe, de projets (Mirallès, 2007).

C'est la raison pour laquelle la gestion des talents surtout la fidélisation de ces derniers n'ont cessé de figurer au centre des débats managériaux lors des événements tels que : « l'Université du GICAM » (du 1^{er} au 3 juin 2012), les « Journées Nationales du Management » (du 27 au 29 juin 2012) et la Conférence RH de l'Association des professionnels des RH (du 26 Septembre 2018). Cette appréhension est davantage accentuée par le départ de certains talents dont les manœuvres non éthiques ont accéléré l'expansion des différents scandales³ ayant émaillé le monde de la finance à l'échelle internationale et nationale précisément avec des conséquences négatives sur la performance organisationnelle.

Pour certains auteurs, la gestion des talents est source de performance organisationnelle (Ogbari et al., 2018 ; Kehinde, 2012), mais d'autres pensent que les politiques de gestion des talents détériorent la performance des organisations (Groysberg et al., 2011 ; Marescaux et al., 2013). Malgré la publication des conclusions de ces productions scientifiques, le problème de l'influence de la gestion des talents sur la performance organisationnelle reste encore insuffisamment élucidé dans le contexte camerounais.

D'où cette problématique articulée d'abord autour de cette question centrale à savoir : « Comment la gestion des talents impacte-t-elle sur la performance organisationnelle ? ». Puis viennent les questions secondaires suivantes : « Quelles sont les stratégies de gestion des talents qui déterminent la performance organisationnelle ? » et « Quels sont les techniques et outils d'évaluation des stratégies de gestion des talents visant la performance organisationnelle ? »

En conséquence, l'objectif principal de cet article est de comprendre comment la gestion des talents impacte sur la performance organisationnelle des entreprises bancaires. Comme objectifs spécifiques, il s'agit d'abord d'identifier les stratégies de gestion des talents et les dimensions de la performance organisationnelle. Puis, mettre en exergue les techniques et outils d'évaluation des stratégies de gestion des talents conduisant à la spécification des résultats organisationnels d'une banque à une autre. Par conséquent, cet article développera tour à tour la revue de littérature (1), la méthodologie et la présentation de l'objet d'étude (2), les résultats et discussions (3).

1. Revue de littérature sur la gestion des talents et la performance organisationnelle

Cette revue de littérature porte successivement sur les aspects définitionnels, les fondements et le débat théorique sur la gestion des talents et la performance organisationnelle.

³ On peut évoquer l'affaire Jérôme Kerviel, un trader Français coupable de manœuvres frauduleuses ayant causé à la Société Générale des pertes de 4,9 milliards d'euros en 2008 (Le Monde, 2016).

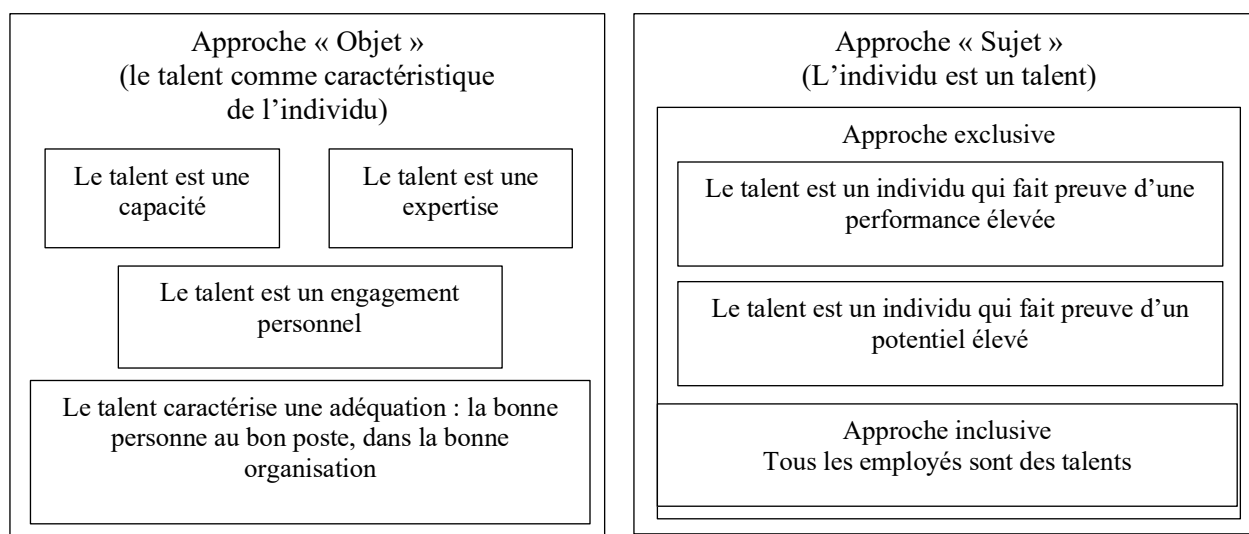
1.1. Définition des concepts clés

Le concept de talent, les stratégies de gestion des talents et la performance organisationnelle revêtent différentes acceptions incorporées dans cette recherche.

1.1.1. Les différentes approches du concept de talent

Le concept de talent a ouvert la voie à des discussions opposant la perspective objective/subjective du talent d'un côté et l'approche innée/acquise du talent.

Figure N°1 : Les approches du talent



Source : Adapté de Gallardo-Gallardo et al. (2013, p. 297).

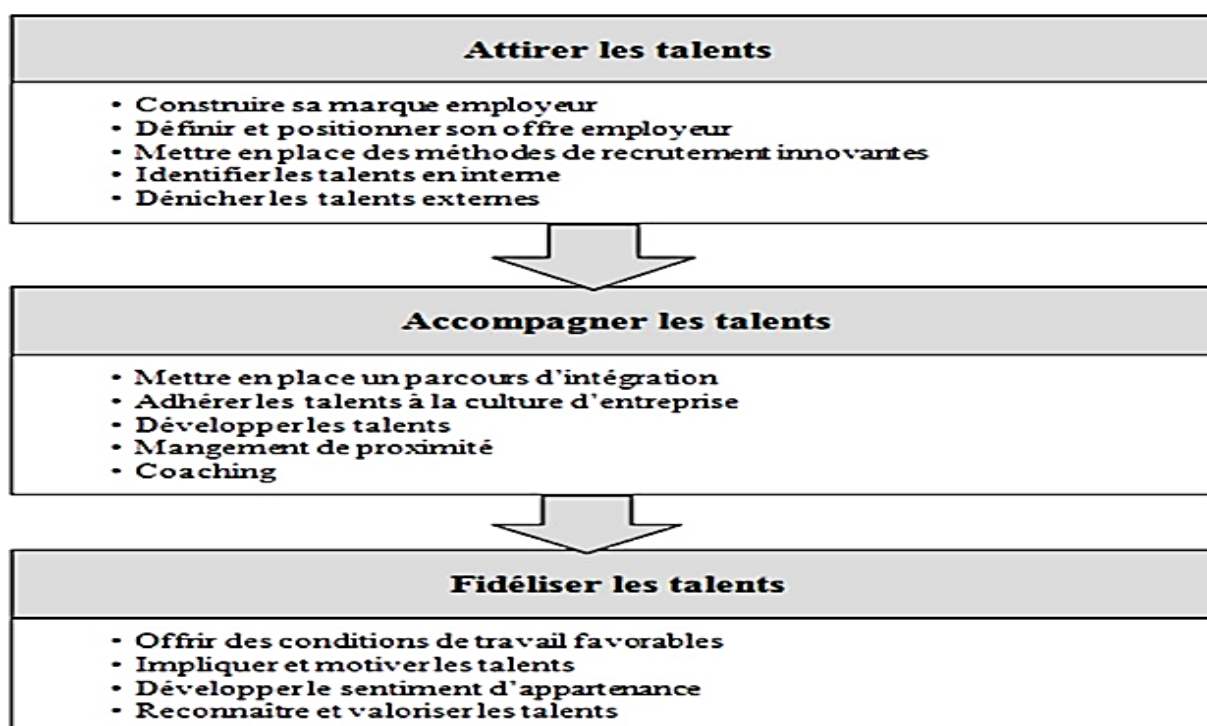
La perspective objective fait référence aux *caractéristiques* de la personne où le talent serait doté de capacités individuelles exceptionnelles (Michaels et al. 2001). Au contraire, la perspective subjective fait allusion à la personne abordant ainsi l'approche inclusive/exclusive du talent. Dans l'interprétation « *inclusive* », tout le monde est talentueux alors que l'interprétation « *exclusive* » considère une élite de personnes comme talentueuse. Bien qu'il y ait cette distinction, la nécessité du choix entre la gestion restrictive ou inclusive c'est-à-dire la conciliation entre l'individu et le collectif reste prégnante (Guettiche et Cloet, 2013)

Une autre tendance s'intéresse à l'approche innée/acquise du talent telle que développée par Meyers et al. (2013). Le talent inné se focalise sur la sélection, l'évaluation, l'identification des dons que l'individu possède naturellement. Alors que le talent acquis implique l'éducation, la formation, l'expérience, l'apprentissage comme des instruments de développement (Simonton, 1994). Les interactions entre la culture et l'environnement vont susciter de nombreuses mutations permettant la transformation du talent inné en talent acquis. Dès lors, le concept de talent renferme de nombreuses dimensions parmi lesquelles le don naturel, la force individuelle, des métacompétences et la performance (Tubbs et Schulz, 2006; Dries, 2013; Renzulli, 2016).

1.1.2. Les dimensions de la gestion des talents

D'emblée, Collings et Mellahi (2009) définissent la gestion des talents (GT) comme l'ensemble des activités et processus impliquant l'identification systématique des positions clés dont la contribution est substantielle en matière d'avantage compétitif. Puisque la performance organisationnelle (PO) repose de plus en plus sur l'excellence individuelle d'un petit nombre de personnes-clés désignées sous le qualificatif de « talents », cela implique pour les managers de mettre en mouvement une gestion des personnes aux profils atypiques (Mirallès, 2006). Seule prévaut la logique de compétence à l'origine d'une nouvelle forme de GT basée sur le rôle de l'individu détenteur de compétences distinctives. Elle comprend à cet effet plusieurs stratégies décrites précisément dans le schéma ci-dessous.

Figure N°2 : Les stratégies de gestion des talents



Source : Adapté de Drioua (2017).

A ce titre, la GT est définie comme l'attraction systématique, l'identification, le développement, la fidélisation et le déploiement des individus avec un haut potentiel qui ont une valeur particulière pour l'organisation (Cappelli et Keller, 2014 ; Drioua, 2017a). Le recrutement des talents comprend l'attraction des talents par la construction de la marque employeur, la définition et le positionnement de l'offre employeur, la mise en place de méthodes d'embauche innovantes, l'identification des talents en interne, la détection des talents en externe (Ahlrichs, 2000 ; Armstrong, 2006 ; Oehley, 2007 ; Kim et al., 2016 ; Agarwal, 2018). L'accompagnement des talents comprend l'implémentation d'un parcours d'intégration, l'adhésion des talents à la

culture d'entreprise, le développement des talents, le management de proximité et le coaching (Michaels et al., 2001 ; Mirallès, 2006 ; Ruiller, 2011 ; Houessou, 2013). La rétention ou fidélisation des talents consiste à offrir de bonnes conditions de travail, l'implication et la motivation des talents, l'accroissement du sentiment d'appartenance, la reconnaissance et la valorisation des talents (Roman, 2011 ; Cai et Klyushina, 2009).

1.1.3. Le caractère polysémique de la performance organisationnelle

Selon Tchankam (2000), depuis son apparition, le terme performance n'a cessé de subir des modifications sémantiques. La revue de littérature met en évidence des divergences et il semble d'ailleurs ardu d'arriver à un consensus autour de la définition de ce concept (Lebas, 1995). Alors, la performance est donc une notion polysémique, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples (Issor, 2017).

Pour Bourguignon (1995), la performance est subjective puisqu'elle est le produit de l'opération qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention. Quant à Morin et al. (1994), la performance c'est : mesurer l'efficacité, c'est prononcer un jugement sur une organisation, fondé sur un certain nombre de critères qui sont des résultats souhaités, désirables, recherchés. L'efficacité organisationnelle est un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle.

Si la performance existe, nous devrions non seulement être capables de la définir, de l'appréhender, mais aussi et surtout de la mesurer à l'aide des indicateurs de performance. Lesdits indicateurs permettent de déterminer si l'entreprise atteint la performance voulue et motive les salariés à travailler pour maintenir, améliorer, corriger ou anticiper la performance (Bergeron, 2000). La typologie de ces indicateurs montre qu'ils peuvent être proximaux, intermédiaires ou distaux et la teneur varie en fonction des dimensions de chaque catégorie de performance (Ajzen et al., 2020).

Tableau N°1: Le modèle quadridimensionnel de la performance organisationnelle

DIMENSIONS	L'ORGANISATION COMME DEVANT...	CONCEPT CENTRAL	CRITERES
ECONOMIQUE	Bien faire les bonnes choses	Efficienne économique	- Économie des ressources - Productivité
SOCIALE	Harmoniser les objectifs des employés et les objectifs économiques	Valeur des ressources humaines	- Mobilisation du personnel - Moral du personnel - Rendement du personnel - Développement du personnel
SYSTEMIQUE	S'harmoniser avec son environnement	Pérennité de l'organisation	- Qualité du produit - Rentabilité financière - Compétitivité
POLITIQUE	Satisfaire les intérêts des divers constituants	Légitimité de l'organisation	- Satisfaction des bailleurs de fonds - Satisfaction de la clientèle - Satisfaction des organismes régulateurs - Satisfaction de la communauté

Source : Adapté de Morin et al. (1994) par Jalette (1997, p. 40).

Au vu de ces spécifications, il importe à présent de s'appesantir sur les fondements théoriques de cette recherche.

1.2. Ancrage théorique et propositions de recherche

L'étude de la gestion des talents et la performance organisationnelle s'appuie sur la théorie des ressources et compétences, la théorie bifactorielle et la théorie de la dépendance aux ressources.

1.2.1. La théorie des ressources et compétences

De prime abord, la GT consiste à manager des compétences distinctives et s'inspire de la TRC (Théorie des Ressources et Compétences) dont l'origine se trouve dans les écrits de Penrose (1959). Cet auteur identifie les ressources et compétences d'une entreprise par rapport aux services que cette dernière peut en tirer. Autrement dit, la PO n'aura de sens que par la meilleure adéquation des services fournis par les ressources, les compétences et les résultats y afférents dans le cadre de la GT. A ce titre, les compétences détenues par des individus clés (les talents) deviennent conséquemment des garants d'un avantage concurrentiel de la firme. Ce qui

implique l'obligation pour les organisations de déployer leurs capacités à gérer les connaissances spécifiques des talents.

En plus, l'émergence des notions de ressource et de compétence en stratégie provient des questionnements liés aux problèmes de diversification (Wernerfelt, 1984). Donc, la TRC s'intéresse à la relation entre les ressources internes (dont les RH font partie), la stratégie et la PO. Dans ce cas, le rôle de la stratégie d'entreprise est de repérer les ressources rares, de les protéger, de les exploiter et d'en créer de nouvelles puis les combiner de sorte qu'elles permettent la constitution de compétences spécifiques.

Cet avantage tient soit aux propriétés des ressources elles-mêmes, soit à la capacité de la firme de retenir ces ressources en rendant difficile leur acquisition par ses concurrents. Selon Tywoniak (1998), pour qu'une ressource ou une compétence procure un avantage concurrentiel à la firme, il existe six conditions : la valeur, la rareté, la non-imitation, la longévité, la non-substitution, l'appropriation. Toutes ces caractéristiques sont des propriétés que chaque entreprise s'efforce de créer et de développer auprès des ressources talentueuses pour un avantage compétitif durable.

1.2.2. La théorie bifactorielle

A première vue, cette théorie met en relation la motivation et la satisfaction au travail, en soutenant le postulat selon lequel la motivation provient de la satisfaction optimale de certains besoins (Herzberg, 1966). Dans son analyse de la satisfaction au travail, cet auteur déduit qu'il existe deux ensembles de facteurs (intrinsèques et extrinsèques) : d'où le nom de la théorie des deux facteurs. Les « facteurs de motivation ou de satisfaction » sont ceux qui déclenchent chez les employés des actes moteurs qui les amènent à dépasser les objectifs fixés. Les « facteurs extrinsèques » ou « facteurs d'hygiène » par manque provoquent des insatisfactions mais s'ils sont présents, ils ne provoquent pas nécessairement de la satisfaction ou de la motivation.

En effet, les principes de cette théorie proposent des outils motivationnels en vue de la rétention des talents dans l'organisation. La théorie bifactorielle (TB) a le mérite d'expliquer les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction comme source d'un rendement meilleur des salariés. Lorsque les employés sont insatisfaits, ils deviennent moins motivés au point de rejoindre les organisations perçues comme plus respectueuses de leur état psychosocial.

Subséquentement, la TB propose aux entreprises de renforcer la motivation des talents grâce au Potentiel de Motivation d'un Emploi (PME) comprenant cinq caractéristiques du travail assez déterminantes pour la rétention des talents. Il s'agit de la diversité des compétences, la spécification de la tâche ; la valeur de la tâche ; l'autonomie ; le feed-back (Hackman et Oldham,

1976). L'application managériale de cette variante de la théorie bifactorielle est de préconiser aux organisations d'opter pour une GT centrée sur le contenu du travail, l'écoute et la satisfaction au travail.

1.2.3. La théorie de la dépendance aux ressources

La théorie dite de la « dépendance des ressources » énonce l'idée selon laquelle la performance d'une organisation dépend de sa capacité à maîtriser les sources d'incertitude de son environnement, à accéder à des ressources vitales (Boeker et Goodstein, 1993). Cette théorie est cruciale car elle permet d'analyser la façon dont les organisations influencent leur environnement. Pfeffer et Salancik (1978) reprennent deux variables clés servant à définir l'environnement chez les théoriciens de la contingence structurelle : la dépendance aux autres entreprises et l'accès aux ressources. Selon ces auteurs, la vulnérabilité d'une organisation vis-à-vis de son environnement est liée à la possibilité d'obtenir les ressources dont elle a besoin (capital, savoir, équipe de travail). Si l'organisation est dépendante de ces ressources, l'environnement est effectivement contraignant par contre, si elle contrôle les ressources dont elle a besoin, son environnement est moins contraignant.

Conséquemment, les organisations vont chercher à tirer le meilleur parti des échanges avec leur environnement et, en particulier avec les autres organisations. Mais elles doivent également savoir coopérer avec celles-ci pour réaliser leurs buts. Les entreprises qui investissent dans les RH se développent plus vite, elles sont plus rentables et résistent mieux aux crises ou encore sont difficiles à concurrencer (Barney, 1991). Par conséquent, l'un des moyens d'atteinte des objectifs organisationnels est de disposer de ressources et compétences clés capables de faire la différence en termes de compétitivité de l'entreprise face à ses concurrents.

De plus, la théorie de la dépendance aux ressources permet d'expliquer le phénomène de la guerre des talents. De ce fait, des stratégies efficaces de GT sont mises à contribution pour contrecarrer l'action des autres adversaires. Il est d'ores et déjà à ce sujet aisé de comprendre que s'agissant de la chasse aux talents, certaines entreprises sont de plus en plus tentées d'utiliser leur marque employeur en vantant une image attractive.

Par ailleurs, cette approche est comparable aux stratégies déployées en marketing pour conquérir le client et par ricochet différencier la politique RH de celles des concurrents (Backhaus et Tikoo, 2004). Les entreprises de nos jours se soucient davantage du développement d'une image employeur attractive puis procèdent au maintien, l'entretien et la rétention des compétences clés présumées être une source d'obtention d'un avantage concurrentiel et d'amélioration de la PO.

1.3. La relation entre la gestion des talents et la performance organisationnelle

Le débat porte soit sur les effets pernicieux soit les effets vertueux de l'influence de la gestion des talents sur la performance organisationnelle.

1.3.1. Les effets pernicieux de la gestion des talents sur la performance organisationnelle

De prime abord, la GT comporte des risques à travers cinq effets pervers à savoir : le risque du tout le monde a un talent, la starisation, la sous-estimation de la dimension collective du travail, la non satisfaction des besoins d'équité, l'inefficacité du recrutement (Dejoux et Thévenet, 2015). A cause de la guerre des talents, la GT est plus focalisée sur le recrutement externe et moins sur les systèmes et processus culturels internes voire inhérents à l'entreprise (Pfeffer, 2001). Il s'ensuit une profonde démotivation parce que l'entreprise procède à la chasse des talents sans précédents en externe, à la glorification en interne des talents ainsi recrutés au détriment des autres salariés. Ce qui éventuellement va susciter des émotions négatives de leur part, augmenter le taux de turn-over et créer un environnement non propice à l'éclosion et l'évolution des nouvelles recrues dans l'entreprise.

Donc, la GT de type exclusif fait référence à une allocation inégale des ressources entre les talents et le reste des salariés. Sur la base de la théorie de la justice organisationnelle (Greenberg, 1990), les talents reçoivent plus d'avantages que les autres salariés parce qu'ils sont supposés générer potentiellement plus de profits à l'entreprise. Or, les salariés non talentueux recevant moins de faveurs et de ressources financières liées au statut de talent vont percevoir la GT comme une injustice à cause de la distribution inégale des ressources. Cela va négativement impacter sur leurs attitudes et comportements.

De ce fait, Arnaud et al. (2009) attirent l'attention sur les stratégies qui ne répondent pas aux attentes des nouvelles classes d'âge voulant disposer en permanence d'espaces de progrès et de développement de leurs compétences. Ces stratégies présentent des risques comme l'émergence de comportements négatifs pouvant être soit des comportements de retrait ou des comportements déviants (Igalens, 2009 ; Janand et al., 2016). Ce qu'il faut retenir, c'est que les comportements de retrait à l'instar de la démotivation, le désengagement et la démobilisation des salariés n'aboutissent pas toujours à des départs mais à un appauvrissement du rendement du capital humain et la limitation de la performance.

S'agissant de la rétention ou fidélisation des talents, l'influence du statut de talent joue un rôle non négligeable sur les réactions des employés, notamment sur leur intention de demeurer (intention de rester) ou non (intention de quitter) dans l'organisation. L'enjeu de la rétention est

au cœur de la question de la GT parce qu'elle rend compte de la valeur stratégique des « talents » pour l'organisation et des coûts qui seraient associés à leur départ en matière de remplacement, de formation et de perte de performance (Bentein et al., 2012).

En conséquence, la rétention de la main d'œuvre est un problème stratégique spécialement lorsqu'elle affecte négativement le travail et la réputation de l'entreprise en augmentant le taux de turnover. Evidemment, l'un des défis majeurs de l'entreprise est de combler la pénurie de qualifications de la main d'œuvre en particulier lorsqu'il s'agit d'attirer et de détecter les talents. Mais lorsque les entreprises réussissent à trouver les talents dont elles ont besoin, elles doivent faire face à un autre challenge à savoir l'engagement et la rétention des dits talents (Lewis et Heckman, 2006).

En plus, des auteurs à l'instar de Mawlawi et El Fawal (2018) évoquent les raisons de départ des talents qui sont de nature à ébranler la performance de l'organisation. L'une des raisons qui contraint les talents à quitter l'entreprise porte sur le "*package*" financier notamment le paiement des salaires, des bonus et autres récompenses. La deuxième raison est associée au manque d'évaluation de la performance, de planification et l'insuffisance des activités de développement des talents qui sont censées représenter la principale capacité productive de l'organisation.

En guise d'additif, la constitution d'une niche de talents est défavorable à l'entreprise qui applique la GT. Par exemple, Stahl (2012) estime que le fait de créer une réserve de talents au sein de laquelle tous les salariés bénéficient des mêmes opportunités va entraîner une homogénéité de compétences qui sera désavantageuse pour l'organisation. Les individus faisant partie intégrante du pool de talents disposent de caractéristiques similaires, ils sont astreints aux mêmes règles, exposés aux mêmes valeurs et disposent des mêmes opportunités de formation et de développement de carrière. Cette homogénéité des compétences talentueuses devient au bout du processus un frein à l'innovation et la créativité.

1.3.2. Les effets vertueux de la gestion des talents sur la performance organisationnelle

D'un point de vue stratégique, l'entreprise qui dresse une cartographie de son capital humain peut élaborer une stratégie appropriée en fonction de ses ressources car l'ensemble des employés ne possèdent pas des connaissances et des compétences d'égale valeur pour elle. Lepak et Snell (1999) suggèrent un modèle architectural de gestion différenciée des RH dans lequel on trouve un pool de talents composé des personnes disposant de compétences distinctives managées différemment du reste de la main d'œuvre. Ainsi, affecter les talents à

des postes pivots entraîne d'office une forte implication organisationnelle (Collings et Mellahi, 2009).

En ce sens-là, tous les auteurs sus-énumérés s'accordent à dire que les entreprises, pour profiter au maximum de la valeur qu'apportent les talents doivent maximiser sur le support organisationnel et s'assurer de l'engagement de ces employés à long terme. Ce modèle architectural des RH dans la GT offre des moyens efficaces d'allocation des ressources pour amplifier le retour sur investissement. Aussi, Dejoux et Thévenet (2015) évoquent les effets vertueux de la GT à travers la mise en œuvre d'approches qui renouvellent la gestion des personnes. Elle présente de nombreux avantages pour l'organisation comme par exemple le fait de mettre l'individu au cœur des préoccupations de l'entreprise.

Puisque, l'approche part de l'individu et non pas du référentiel normatif préétabli, on ne raisonne donc plus en termes de dimensions avec lesquelles mesurer et comparer les personnes, mais plutôt en termes d'instruments et d'occasions de repérer l'originalité unique de telle ou telle personne. Alors, la GT est une référence collective, un élément fondateur d'une évolution managériale vers une nouvelle culture d'entreprise dans laquelle le développement des compétences et la performance symbolisent la justification du traitement de choix accordé aux talents.

Puis, il est nécessaire de retenir ces talents à l'aide d'un bon dispositif d'évaluation des performances en tant qu'étape préliminaire au développement des talents. Les entreprises de nos jours investissent fortement en termes de formation pour développer les compétences spécifiques des professionnels (Pascal, 2014). Selon, le CIPD (2010), 56% des programmes de formation se font en interne tandis que le coaching par les supérieurs hiérarchiques fait à 51% partie des stratégies de développement des talents les plus usitées. C'est la raison pour laquelle les organisations doivent compter sur un personnel ayant les compétences requises pour garantir en conséquence une meilleure productivité et le succès organisationnel (Ogbari et al., 2018).

Dans le cadre du management de proximité, la valorisation des compétences émotionnelles des collaborateurs concourt à la productivité et l'efficacité organisationnelle. Grâce à la maîtrise par les talents de la dynamique émotionnelle, il y'a une amélioration communicationnelle qui stimule l'esprit d'équipe. Au vu de toutes ces considérations, Dejoux et Thévenet (2015) pensent que le management des RH a tout à gagner en investissant sur la prise de conscience et le développement des compétences émotionnelles des collaborateurs et plus particulièrement des talents.

Subséquentement, Collings et Mellahi (2009) à leur tour pensent que le système de gestion stratégique des talents a un impact sur les résultats individuels et organisationnels. Ils citent précisément l'existence d'une corrélation entre la GT, l'engagement, la motivation individuelle, le développement des carrières et la flexibilité organisationnelle. La GT joue un rôle critique dans la réussite stratégique de l'organisation et constitue le meilleur moyen d'obtenir un atout compétitif durable (Boudreau et Ramstad, 2005).

En tout état de cause, elle est particulièrement bénéfique pour les parties prenantes (les salariés, les organisations et les professionnels RH) impliquées dans le processus de GT (Okonkwo et al., 2015). Ils apportent aussi des clarifications sur le fait que la GT est utile pour les travailleurs parce qu'elle leur procure des procédés et des instruments pour apprendre à se développer tout en demeurant engagés. Cet engagement se matérialise par l'innovation, la créativité, le développement des compétences, l'adaptabilité à l'environnement professionnel, un climat de travail sain, la rentabilité et la culture organisationnelle.

A leur tour Bethke et al. (2011) concluent qu'une GT adaptée à la stratégie d'entreprise a un impact plus large comparativement aux autres stratégies orientées vers les résultats organisationnels tels que l'attractivité de l'entreprise, l'atteinte des objectifs de l'organisation, la satisfaction de la clientèle, la rentabilité. Cette recherche consacre la perspective contingente ou adéquationniste au sein de laquelle l'alignement de la GT à la stratégie d'entreprise conduit à la diversification des résultats obtenus.

1.3.3. Les propositions de recherche

Compte tenu de l'enquête exploratoire préalablement menée et de la revue de littérature évoquée ci-dessus, deux propositions de recherche ont pu émerger telles qu'énoncées ci-après :

- **Proposition principale :** « *Le recrutement, le développement et la fidélisation des talents contribuent respectivement à l'amélioration du rendement, de la productivité, de la satisfaction de la clientèle et de la rentabilité* ».
- **Proposition rivale :** « *Le recrutement, le développement et la fidélisation des talents participent conjointement à l'amélioration des indicateurs autres que le rendement, la productivité, la satisfaction de la clientèle et la rentabilité* ».

Une fois les propositions de recherche formulées, des investigations dans le secteur bancaire ont été effectuées suivant la démarche méthodologique exposée ci-dessous.

2. Méthodologie de recherche et présentation du secteur bancaire

Après les politiques d'ajustement structurel et la libéralisation des établissements financiers relevant du portefeuille de l'Etat dans les années 90, le secteur bancaire camerounais opère

désormais dans un environnement « métissé » marqué par une forte présence des filiales des banques étrangères, des banques locales et des établissements de microfinance (Mbam et Djouda Djiako, 2022).

Il est important de préciser que le paysage de ce secteur bancaire s'est cristallisé depuis le milieu des années 2000 autour de trois segments majeurs : les banques domestiques à capitaux nationaux, les banques panafricaines à capitaux nationaux africains, les banques filiales occidentales à capitaux majoritairement étrangers non africains (Tioumagneng et Tella, 2019). Ce secteur est aussi très concurrentiel et majoritairement constitué d'établissements offrant divers produits et services digitalisés ou non à la clientèle : ouverture des comptes épargne et chèque, guichets automatiques bancaires, paiements de factures, délivrance des chèques, crédits etc...

Suite au choix d'une posture interprétativiste, la démarche qualitative est adaptée à cette étude de cas multisite du fait de la nature des questions de recherche posées car la mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes (Eisenhardt, 1989 ; Wacheux, 1996 ; Yin, 2003, Giroud, 2003). La population étudiée (onze banques sélectionnées dans la ville de Douala) impliquait l'utilisation d'une technique d'échantillonnage par convenance (Van Campenhout et Quivy, 2011). Ces auteurs préconisent également ce type d'échantillonnage lorsque le temps alloué à l'enquête et les coûts de recherche dans ce cas précis sont réduits.

Mais, le secteur bancaire étant très hermétique à cause de l'obligation de réserve et de discrétion professionnelle, les banquiers étaient très réticents à l'idée d'une interview enregistrée. Nous nous sommes contentés d'« *interroger les répondants accessibles, ou de retenir ceux qui ont accepté de répondre* » (Gavard-Perret et al., 2008) en expliquant concisément l'importance de notre recherche pour susciter leur empathie collaborative.

A l'issue de ces meetings, nous avons pris essentiellement les contacts téléphoniques des banquiers volontaires pour fixer des rendez-vous, puis nous les avons interviewés sur leur lieu de travail. Suite aux entretiens, les données collectées se présentaient sous forme de mots (et non comme des chiffres) issus du discours des acteurs lors de la réalisation de trente-deux interviews individuels semi-directifs allant de juin 2024 à Novembre 2024 à l'aide d'un guide d'interview et des observations non participantes suivis de l'analyse documentaire (Huberman et Miles, 1991 ; Baumard et al., 2003).

Tableau N°2 : Description de l'échantillon et des entretiens

Interviewés	Code	Date de l'entretien	Durée de l'entretien	Interviewés	Code	Date de l'entretien	Durée de l'entretien
Chef d'agence	Int 1	05/03/2023	01h 28 mn	Assistant RH	Int 17	28/07/2024	01h 18 mn
Gestionnaire des carrières	Int 2	18/04/2023	01h 20 mn	Sous-Directeur Marketing	Int 18	29/07/2024	01h 41 mn
Directeur du Contentieux	Int 3	05/05/2024	01h 03 mn	Chef service des Opérations	Int 19	30/07/2024	01h 07 mn
Directeur du Contrôle de gestion	Int 4	20/05/2024	01h 02 mn	Directeur du contrôle interne	Int 20	01h 06 mn	11/08/2024
Responsable des Relations publiques	Int 5	25/05/2024	01h 23 mn	Assistant RH	Int 21	01h 25 mn	20/08/2024
Directeur du contrôle de conformité	Int 6	27/05/2024	01h 29 mn	Directeur de l'Audit et conformité	Int 22	01h 46 mn	23/08/2024
Chef d'Agence	Int 7	17/06/2024	01h 12 mn	Directeur des Opérations	Int 23	01h 03 mn	07/09/2024
Chef service des opérations locales	Int 8	18/06/2024	01h 05 mn	Chef d'agence	Int 24	01h 16 mn	09/09/2024
Sous-directeur de la Logistique	Int 9	20/06/2024	01h 53 mn	Chef service du Commerce Extérieur	Int 25	01h 58 mn	11/09/2024
Assistant RH	Int 10	26/10/2024	01h 46 mn	Directeur des opérations	Int 26	01h 20 mn	21/09/2024
Chef service de la Formation	Int 11	02/07/2024	01h 49 mn	Chef service du Recrutement	Int 27	01h 47 mn	23/09/2024
Directeur des RH	Int 12	05/07/2024	01h 33 mn	Responsable de la Communication	Int 28	01h 53 mn	24/09/2024
Chef service de l'Audit	Int 13	06/07/2024	01h 10 mn	Responsable Clientèle VIP	Int 29	01h 48 mn	14/10/2024
Responsable commercial	Int 14	09/07/2024	01h 40 mn	Responsable des carrières	Int 30	01h 59 mn	15/10/2024
Directeur du Développement humain	Int 15	21/07/2024	01h 45 mn	Directeur Adjoint	Int 31	01h 24 mn	17/11/2024
Gestionnaire de la clientèle	Int 16	28/07/2024	01h 33 mn	Chef Comptable	Int 32	01h 09 mn	29/11/2024

Source : Nos recherches

A cela, s'ajoute la signature des attestations sur l'honneur par les interviewés certifiant ainsi la véracité et la sincérité des informations fournies lors de la tenue des échanges. Cette recherche exploratoire a nécessité selon le principe de saturation des allers retours constants

entre le terrain et le matériau théorique ayant servi à la construction d'un protocole de recherche adapté pour accroître la validité de la recherche (Mucchielli, 1996 ; Royer et Zarlowsky, 2003). Quant au traitement des données, il a nécessité la retranscription des entretiens et l'analyse de contenu réalisée à partir de plusieurs critères de catégorisation et de codage selon une grille de codage dont la vocation est de rendre compte des discours des acteurs à l'aide du logiciel de données qualitatives NVivo 12 (Wacheux, 1996 ; Bardin, 2003). Le recours à une triangulation utilisant des multi-cas, à différents sujets et diverses méthodes de collecte de données visait la transférabilité des résultats (Marshall et Rossman, 1989).

3. Résultats de l'étude

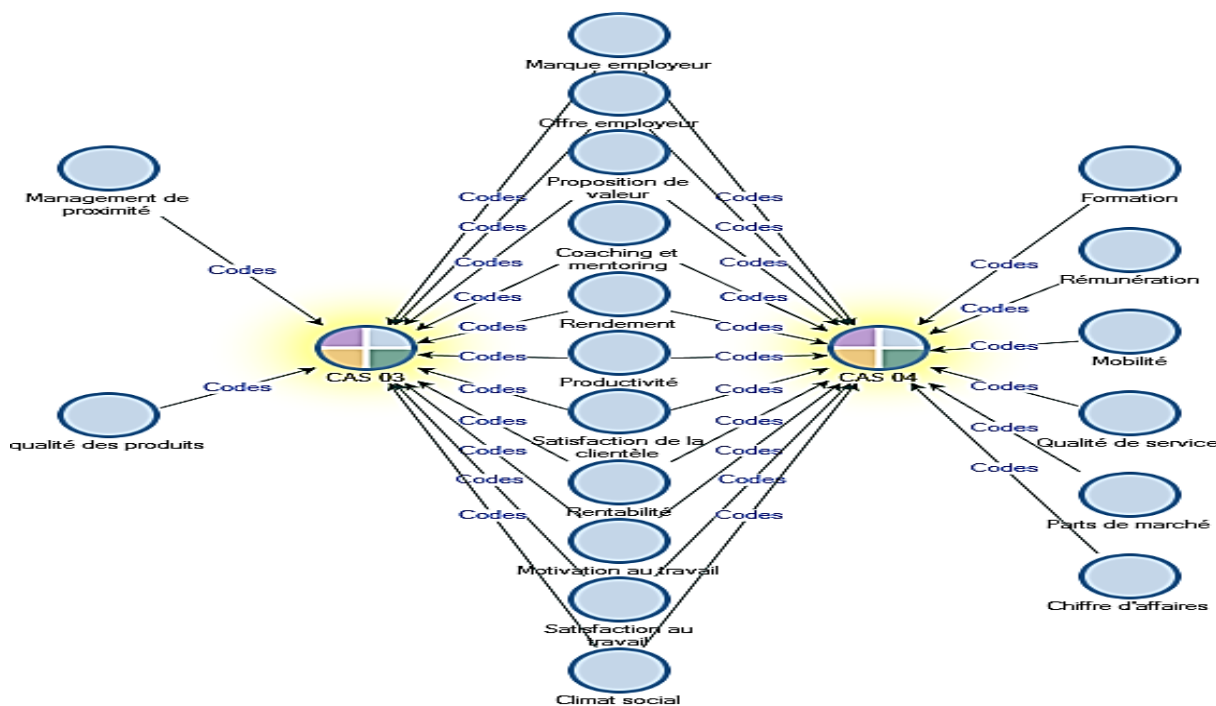
D'après les résultats, les stratégies de GT ont des répercussions importantes et positives sur la performance organisationnelle. C'est ce qu'atteste le contenu de ce témoignage : « *Nos stratégies de gestion des talents ont porté des fruits au niveau du Groupe, nous sommes aujourd'hui la 2^e meilleure banque dans le classement annuel* » (Un gestionnaire de carrières). Par exemple, le recrutement des talents exerce une forte influence sur la dimension sociale de la PO (le rendement) dans ce verbatim : « *Aujourd'hui, on a recruté une dizaine de personnes, je pense qu'à l'issue de ça, nous avons économisé 5 millions... donc, voilà la plus-value concrète des talents* » (Un Directeur des opérations locales).

De même, la stratégie de développement des talents occupe une place de choix dans le dispositif de GT et contribue triplement à l'amélioration de la PO aussi bien dans sa dimension financière (rentabilité), économique (productivité) que politique (satisfaction de la clientèle). Par exemple, un interviewé déclare ainsi : « *S'investir dans le développement des individus talentueux a permis de diversifier à 80% la qualité de nos produits et services à la clientèle* » (Un Chef d'Agence). Le développement des talents par la formation dans le secteur bancaire apparaît comme la pierre angulaire de la GT parce qu'elle est la stratégie maîtresse, incontournable et la plus efficace dans les établissements bancaires.

En outre, notre étude a démontré que la fidélisation de la ressource talentueuse par la gestion des carrières et la rémunération participe à la rentabilité des banques. Voici d'ailleurs ce que déclare cet acteur à propos : « *Notre service talents s'active à retenir les meilleurs employés parce qu'ils constituent la clé maîtresse de notre performance... On n'hésite pas à leur donner les meilleures opportunités d'ascension professionnelle avec le traitement financier qui convient...tant qu'ils sont là, nous demeurons toujours compétitifs en termes de chiffres* » (Un Directeur du Contentieux).

De surcroît, l'analyse comparative des cas présente des points communs et distincts entre une banque locale (Cas 3) et une banque multinationale à capitaux mixtes (Cas 4) pour en dégager des spécificités.

Figure N°3 : Analyse comparative Cas 3/Cas 4



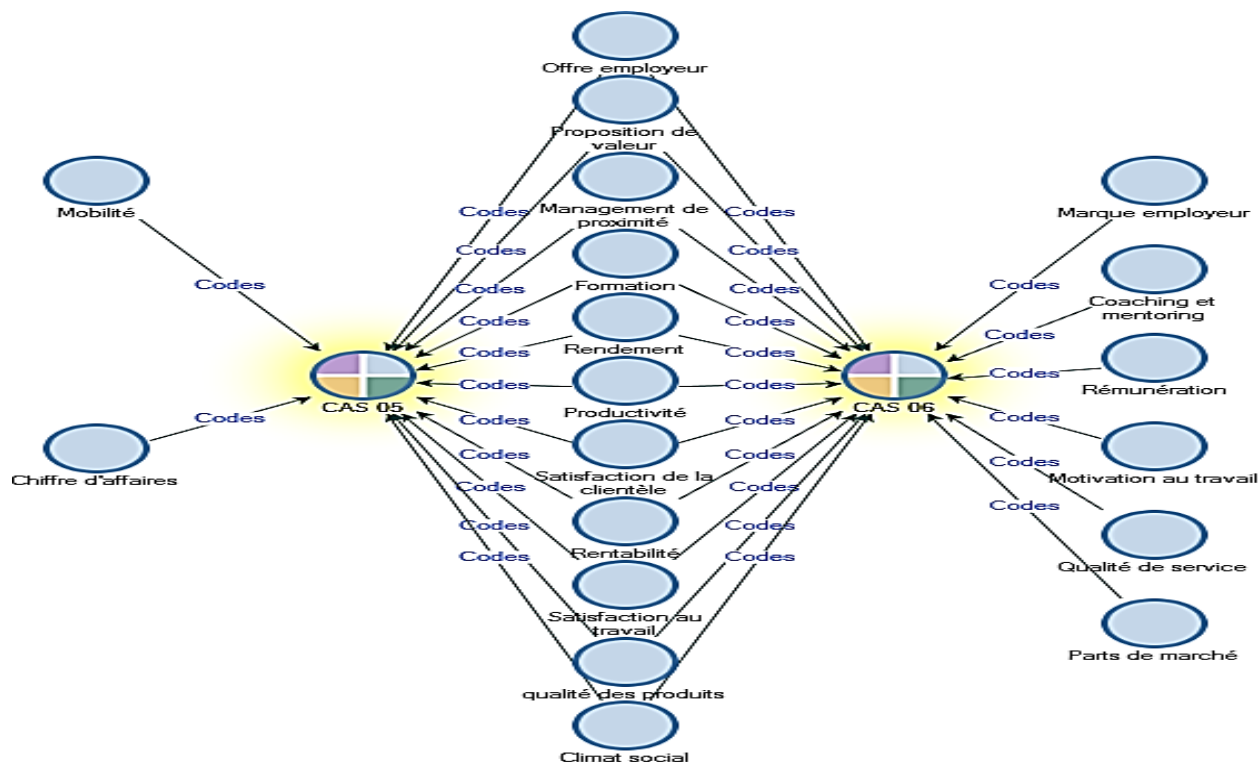
Source : Les résultats de nos analyses

Tous les deux cas montrent que les stratégies de recrutement occupent une place importante dans la GT et contribuent effectivement au rendement. Par exemple, dans la banque 3 : « *La comptabilité a décidé cette année de clôturer l'exercice en Décembre. C'est parce que le nouveau Directeur Administratif et Financier nous a boosté en engageant progressivement des mesures sûres* » (Un Directeur du contrôle de conformité).

Par contre, il existe des différences dans la démarche de développement des talents, contrairement au Cas 3 qui mise plus sur des formations internes afin de limiter les coûts y relatifs, le cas 4 étant une multinationale a énormément investi dans les formations externes à l'étranger au point d'améliorer la qualité de service. Il a fallu par la suite affiner sa stratégie de fidélisation (la rémunération, la mobilité) des talents bénéficiaires des dites formations de manière à agir positivement sur la rentabilité financière (parts de marché et chiffre d'affaire) à long terme. C'est ainsi que ladite structure bancaire réussit également à conserver ces talents en leur proposant des plans de carrière et des contrats de prestation post-retraite.

Pour ce qui est des cas suivants, l'on s'est intéressé à deux banques multinationales panafricaines (marocaine et gabonaise).

Figure N°4 : Analyse comparative Cas 5/Cas 6



Source : Les résultats de nos analyses

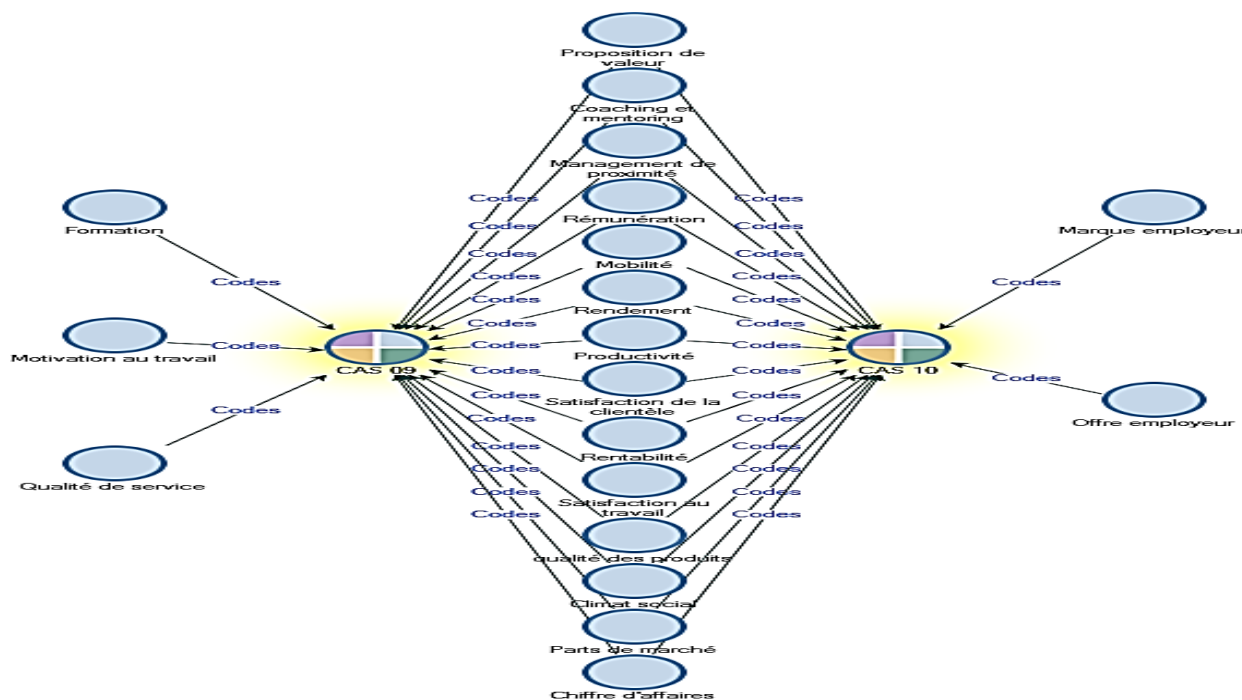
Le cas 6 est une structure au sein de laquelle le bilan social initié n'est pas encore parvenu à son terme. En conséquence, il y'a eu quelques suppressions d'effectifs et de nombreuses reconversions, promotions et mutations qui ont profondément bouleversé certains aspects organisationnels, fonctionnels voire stratégiques.

A cet effet, des stratégies de recrutement (surtout la marque employeur), de développement (notamment le coaching et le mentorat) des talents ne sont pas suffisamment bien implémentées de manière à impacter respectivement sur la motivation et la qualité de service. Ce répondant l'atteste ainsi : « C'est une situation très difficile, notre image et notre marque sont un peu écornées en ce moment, nous avons abandonné le coaching des jeunes salariés à fort potentiel et la rémunération des plus performants est à revoir. Même si l'expérience client n'est plus la même avec la baisse du financement des projets PME...on essaie quand même de réaliser nos objectifs » (Un Responsable commercial).

Par contre, l'entreprise 5 mise sur la mobilité de jeunes collaborateurs talentueux pour affecter positivement le chiffre d'affaire : « Les majors des écoles de commerce ont une progression professionnelle rapide chez nous, cela a joué sur la croissance du Produit Net Bancaire dans les villes de Yaoundé et Douala » (Un Chef service de l'audit).

D'autres banques comme les Cas 9 et 10 ont également suscité notre attention au moment d'établir des comparaisons laissant ressortir en filigrane des points de ressemblance et de dissemblance.

Figure N°5 : Analyse comparative Cas 9/Cas 10



Source : Les résultats de nos analyses

Le cas 9 (banque nigériane) établit un lien entre la formation externe effectuée dans des banques occidentales et la qualité de service en raison de l'amplification des activités de perfectionnement des compétences clés. Bien que sa marque employeur soit étroitement liée à la gouvernance, elle n'impacte pas suffisamment sur la motivation au travail.

Dans le cas 10 (banque française), le service dédié à la GT accroît des stratégies telles que l'offre employeur et la marque employeur pour le recrutement des hauts potentiels. C'est la raison pour laquelle elle amplifie ses partenariats avec des écoles de formation à travers des « Graduate Programs » afin d'acquérir les meilleurs jeunes diplômés qui feront l'objet de traitements particuliers lors de leur intégration tout de long de leur carrière professionnelle dans ladite banque.

Toutes les autres stratégies à savoir le développement et la fidélisation des talents sont régulièrement liées à la PO. Par exemple, s'agissant du développement (coaching et mentoring, management de proximité et formations) des talents, ces stratégies sont associées à plusieurs indicateurs de performance au point d'en révéler une relation plutôt positive. Cet interviewé assume les propos suivants : « *Après un vaste plan de développement des commerciaux à haut*

d'objectivité des critères d'évaluation lors du recrutement du talent conduit à une inadéquation du profil au poste du talent aboutissant en retour à une inadéquation du profil au poste.

A propos de la stratégie de développement des talents, elle occupe une place de choix dans le dispositif de GT des banques en contribuant à la productivité et la qualité des produits et services. Les entreprises consacrent des investissements importants dans le développement par la formation, le coaching, le mentoring afin d'améliorer l'intégration, les compétences et la productivité des talents (Awan et Farhan, 2016; Dayel et al., 2020).

De surcroît, les stratégies de développement dans les banques ont l'avantage de participer à la valorisation et la reconnaissance des performances exceptionnelles provenant des personnes talentueuses en raison des traitements particuliers qui leur sont accordés. Le rôle du management de proximité est d'apporter continuellement de l'innovation organisationnelle pour un meilleur rendement des collaborateurs (Jemli, 2015). Nos recherches confirment cet avis car dans le milieu bancaire camerounais, face aux exigences du changement, le talent du manager de proximité constitue un véritable pilier de performance. C'est lui qui donne du sens au travail de ses subordonnés parce qu'il encourage en fonction des situations la collaboration participative, l'autonomie, l'épanouissement professionnel et la stimulation d'idées nouvelles augmentant ainsi le niveau d'innovation des produits proposés à la clientèle.

En plus, le développement des talents s'avère être une stratégie primordiale dans la hausse de la rentabilité des organisations bancaires. Le développement y facilite le maintien à long terme sur le marché concurrentiel de l'emploi en raison des traitements particuliers tels que les programmes de développement taillés sur mesure accordés aux talents. Les employés talentueux prennent alors conscience de leur valeur au sein de l'organisation, ce qui influence de façon positive leur niveau d'estime de soi organisationnelle et leurs résultats. Nos enquêtes épousent les conclusions d'El Hammioui (2019) alléguant que le développement des compétences peut expliquer 35% de la performance future et l'importance de développer lesdites compétences peut avoir une influence sur la PO.

De même, une étude d'Akinremi et al. (2019) évoque parmi les principales stratégies de fidélisation des talents : les rotations et les transferts de postes (l'objectif est l'augmentation de la valeur de l'employé et sa préparation à la succession), la rémunération et les récompenses y compris sont à la fois financières et non financières. Cela justifie davantage nos résultats dans la mesure où ces mêmes mécanismes de rétention motivent les talents à se distinguer par leurs performances au quotidien, surtout à travers leur apport positif à la rentabilité organisationnelle.

Mais la préservation de ces ressources talentueuses à long terme demeure difficile : parmi les causes figurent un taux de turn-over élevé et une faible mobilité interne liée à l'élitisme et la sédentarisation au poste qui sont très accentués dans les banques. Il y'a donc une gestion dysfonctionnelle des carrières dans certaines banques, elle est matérialisée par une planification défectueuse en raison des distorsions procédurales, les lenteurs administratives formant des goulots d'étranglement qui émaillent la reconnaissance du statut de talent en interne.

Parfois, le recours au recrutement externe au détriment d'une mobilité des talents en interne incite ces derniers à leur tour à être à l'affût des offres d'emplois alléchantes provenant d'autres banques ou entreprises. C'est pourquoi nos recherches s'inscrivent dans la logique adoptée par Wolor et al. (2020). D'après ces auteurs, l'entreprise qui se focalise uniquement sur le recrutement externe des personnes talentueuses court le risque d'engendrer de la frustration et la démotivation de ses propres salariés en interne.

D'ailleurs, malgré la pratique des ajustements de salaires, la rémunération dans sa partie variable n'est pas toujours juste au regard du traitement accordé aux talents en situation d'expatriation par rapport aux talents nationaux et aux non talents. Ce qui ouvre la brèche à des comportements négatifs tels que les comportements déviants ou les comportements de retrait (la résignation, la frustration, démission, licenciement, fuite des cerveaux) néfastes à la performance (Janand et al., 2016).

Observation faite sur le terrain, il en ressort que l'intention de quitter apparait comme le précurseur cognitif le plus fort du processus de retrait. Igalens (2009) énumère plusieurs comportements de retrait parmi lesquels les départs. Ces départs doivent être analysés en fonction du statut de talent car les individus ayant été identifiés comme talents manifestent moins l'intention de quitter que ceux qui ont été identifiés comme des non talents.

Subséquentement, la GT dans certaines banques commerciales n'est pas suffisamment bien planifiée et intégrée dans les processus managériaux à moins d'actualiser leurs pratiques à l'aide d'une collaboration inter-organisationnelle inclusive. Alors, les conséquences y relatives sont les difficultés d'opérationnalisation des politiques de remplacement et d'augmentations salariales ou de plans de développement de carrières. Cela est dû au fait que les banques ne parviennent pas encore à systématiser rigoureusement des plans de GT générateurs de performance avec un suivi-évaluation voir un audit RH permanent. Il faut donc mettre l'emphase sur des mécanismes de fidélisation plus agressifs pour retenir les jeunes talents à long terme. Les banques peuvent proposer des soins médicaux post-retraite, l'équilibre entre la

vie privée et la vie professionnelle, la sécurité de l'emploi, la participation aux résultats, l'octroi des crédits aux talents n'occupant pas des postes d'encadrement.

Egalement, il est impératif de favoriser la transparence, l'équité et la justice organisationnelle au niveau de l'évaluation des ressources talentueuses. Cela traduirait la volonté du manager de ne pas se séparer des personnes qui excellent dans son équipe parce que ces derniers sont des garanties d'une PO à long terme. Pour solutionner, nos travaux adhèrent à l'opinion selon laquelle les entreprises qui intègrent efficacement la RSE dans leur stratégie globale découvrent qu'elles bénéficient d'un avantage compétitif dans le recrutement et la rétention des talents pour maximiser le bien-être social, environnemental et économique dans une logique managériale éthique (Alami et al., 2023). Une meilleure planification et intégration de la GT dans toutes les banques commerciales doit s'accompagner d'une vision claire, précise communément partagée des politiques y relatives et un suivi millimétré des stratégies de GT pour une PO durable.

Conclusion

Au terme de cette étude, l'objectif principal était de comprendre comment la gestion des talents impacte sur la performance organisationnelle des entreprises bancaires. Selon les résultats, la gestion des talents contribue à l'amélioration de la performance organisationnelle. Les organisations du secteur bancaire mettent en place des stratégies de recrutement, de développement et de fidélisation des talents qui accroissent le rendement, la productivité, la satisfaction de la clientèle et la rentabilité.

En guise d'apport conceptuel, cet article apporte des clarifications sur la notion de talent et la démarche sous-tendant le processus de gestion des talents surtout à travers la mise en évidence des stratégies y relatives et leurs effets sur la performance organisationnelle. Les stratégies de gestion des talents sont astreintes à des politiques bien identifiables dans les banques. Ces politiques de gestion des talents qu'elles soit inclusives, soit exclusives ou alternatives représentent un ensemble de règles et principes formels ou informels constituées de programmes destinées à gérer talents pour une meilleure efficacité organisationnelle.

Quant à l'apport managérial, cette recherche démontre que les stratégies de gestion des talents élaborées par les managers constituent des mesures curatives contre la concurrence effrénée, et autres contingences actuelles. Face à la guerre des talents, les stratégies de gestion des talents motivent les choix managériaux d'optimisation de la performance organisationnelle même si les banques commerciales gagneraient aussi à inscrire les dites stratégies dans une approche plus prospective.

Pour embrayer sur les perspectives, la performance à long terme requiert la mise en place par les managers d'une politique de gestion des talents bien planifiée pour l'atteinte des objectifs organisationnels fixés d'avance. La Fonction RH en tant que bras séculier de la gestion stratégique des RH doit aussi opérationnaliser une gestion des talents adaptée aux besoins de l'entreprise. Or, la gestion des talents au Cameroun n'a pas encore atteint sa vitesse de croisière dans le secteur bancaire. Aussi, l'une des mesures correctives les plus urgentes pour ce secteur serait de créer des plateformes collaboratives d'échanges sur les meilleures pratiques de gestion des talents incorporant à la fois l'intelligence artificielle et la RSE dans la stratégie globale de l'entreprise.

Enfin, la limite empirique de cette recherche est la nécessité d'une forte conformité aux exigences de contextualisation (Gallardo-Gallardo et al., 2020), la généralisation des résultats de l'étude à d'autres secteurs de services comme l'assurance ou la téléphonie mobile. Il faut analyser la question de la gestion des talents dans les entreprises industrielles (identification des particularités en comparaison avec le secteur des services) en reprenant toutes les propositions de recherche afin d'obtenir des validations inter et intra cas à l'aide d'une enquête quantitative. Et, une étude comparative de la gestion des talents avec des pays non seulement africains mais aussi occidentaux est impérative pour une meilleure compréhension surtout des stratégies de rétention des talents.

BIBLIOGRAPHIE

Agarwal, T. (2018). Effect of Talent Management practices and Organizational Performance on employee Retention: evidence from Indian firms. *IOSR-Journal of Business and Management*, 20 (4), 42-52.

Ahlich, N.S., (2000), *Competing for Talent: Key Recruitment and Retention Strategies for Becoming Employer of Choice*, Palo Alto, California, Davies-Black.

Ajzen, M., Rondeaux, G., Pichault, F., Taskin, L. (2020). Performance et innovation en PME : une relation à questionner. *Revue Internationale de la P.M.E.*, 29 (2), 65–94.

Akinremi, M. O., Adedeji A., O. (2019). Analysis of Talent Management and Performance of Employees in Selected Banks in Akure Ondo State Nigeria. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, 1 (3), 11-23.

Al Aina, R., Atan, T., (2020). The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance. *Sustainability, MDPI, Open Access Journal*, 12 (20), 1-21.

Alami, N., Larbi, R., Akioud, M., Alami Kasri, L. (2023). La gestion des talents à la lumière de la responsabilité sociale des entreprises : Une analyse bibliométrique ». *Revue AME*, 5 (4), 565-583.

Armstrong, M. (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practices*», London: Kogan Page Publishers.

Arnaud, S., Frimousse S., Peretti, J. M. (2009). Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux. *Revue Management et Avenir*, 28, 332-350.

Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of Talent Management Strategies. *European Journal International Management*, 5 (5), 524–539.

Boeker, W. and Goodstein, J. (1993). Performance and Successor Choice : The Moderating Effects of Governance and Ownership. *Academy of Management Journal*, 36, 172-186.

Chambers E. G., Foulon M., Handfield-Jones H., Hankin S.M., Michaels III E.G. (1998). The war of Talent. *McKinsey Quarterly*, 3 (3), 44-57.

Cherai, E., Busolo, H. (2020). Effect of Talent Attraction on Organizational Performance: A Case of Hotels in South Rift Region-Kenya. *European Journal of Business and Management*, 12 (6), 10-17.

Collings, D. G., Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19 (4), 304-313.

Dayel, W. A. L., Debrah, Y. A., Mulyata, J. (2020). To Explore the Effect of Talent Management Developments in Saudi Healthcare Sector. *Management Studies*, 8 (1), 1-13.

Dries, N. (2013). The Psychology of Talent Management: A review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 23 (4), 272-285.

Drioua, W. (2017a). La gestion des talents au sein du secteur bancaire marocain. *IOSR Journal of Business and Management*, 19, 60-67.

Drioua, W. (2017b). La rareté des talents : quels rôles pour la Fonction Ressources Humaines ? *IOSR Journal of Business and Management*, 19, 51-59.

Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., Scullion, H. (2020). Talent Management: Context Matters». *The International Journal of Human Resource Management*, 31 (4), 457- 473.

Greenberg, J. (1990). Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75 (5), 561–568.

Groysberg, B., Polzer, J.T., Elfenbein, H.A., (2011). Too Many Cooks Spoil the Broth: How High-Status Individuals Decrease Group Effectiveness». *Organization Science*, 22 (3), 722–737.

Huberman, A. M., Miles, B.M. (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles : De Boeck Université.

Issor, Z. (2017). *La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions*. De Boeck Supérieur, *Revue-Projectique*, 2 (17), 93 -103.

Janand, A., Guettiche, F., Cloet, H. (2016). *Le management « européen » des talents : au-delà des typologies existantes*. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 1 (99), 45- 61.

Kehinde, J. S. (2012). *Talent Management: Effect on Organizational Performance*. *Journal of Management Research*, 4 (2), 178 -186.

Kim, B., Kim, E., Foss, N.J., (2016). *Balancing Absorptive Capacity and Inbound Open Innovation for Sustained Innovative Performance: An attention-based view*. *European Management Journal*, 34 (1), 80-90.

Lepak, D.P., Snell, S.A. (1999). *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*. *Academy of Management Review*, 24, 31- 48.

Lewis, R. E., Heckman, R. J. (2006). *Talent Management: A critical review*. *Human Resource Management Review*, 16, 139–154.

Lyria, K., R. (2013). *Role of Talent Management on Organization Performance in Companies Listed in Nairobi Security Exchange in Kenya: Literature Review*. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3 (21), 285-290.

Marescaux, E., De Winne, S., Sels, L. (2013). *HR Practices and Affective Organizational Commitment: (When) does HR differentiation pay off?* *Human Resource Management Journal*, 23 (4), 329-345.

Mawlawi, A., El Fawal A. (2018). *Talent Management in the Lebanese Banking Sector*. *Management*, 8 (3), 80-85.

Mbam. A., J., Djouda Djiako, H., D. (2022). *La performance des entreprises du secteur bancaire au Cameroun: Un regard à partir de la Théorie du Comportement Planifié (TCP) »*. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5 (2), 494 -516.

Meyers, M., Van Woerkom, M., Dries, N. (2013). *Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management*. *Human Resource Management Review*, 23 (4), 305-321.

Nwahanye, E. (2015). *Les facteurs de rétention du personnel dans les entreprises camerounaises : Le cas des institutions financières*. *European Scientific Journal*, 11 (25), 1857-7881.

Okonkwo, R. I., Ndubusi, O. P., Chiediebere, O. N. (2015). *Effective Talent Management: Key to Organisational Success*. *Journal of Policy and Development Studies*, 9 (2), 95-106.

Ogbari, M. E., Onasanya, Y. A.; Ogunnaike, O. O., Kehinde, O. J. (2018). Talent Management as a Determinant of Firm Performance: A Conceptual Approach. *Business & Social Sciences Journal*, 3 (1), 21-32.

Ouaddi, H., El Amili, O., Zennati, S. (2023). L'utilisation des réseaux sociaux et des plateformes en ligne pour recruter les talents ». *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4 (12), 446 – 469.

Pascal, M. (2014). La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne». *ESKA/Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 3 (93), 18-31.

Penrose, E. (1959), «The Theory of the Growth of the Firm », Oxford University Press: New-York.

Ruiller, C. (2011). Le talent des managers de proximité. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 17 (41), 223-246.

Rukunga, M. Y., Nzulwa, J. (2018). The role of Talent Management Strategies on Organizational Performance: a Case of Telecommunication Firms in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3 (3), 263-288.

Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles P., Trevor, J., Wright, P. (2012). Six principles of Effective Global Talent Management. *Sloan Management Review*, 53, 25-42.

Thepushika De Silva, M.T., Tharanganie, M.G.G (2018). The Impact of Talent Management Initiatives on Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement in the Banking Sector» Sri Lanka. *The International Journal of Business & Management*, 3 (1), 235-248.

Tywoniak, S.A. (1998), Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? dans H. Larohe et J.P. Nioche, *Repenser la stratégie*, Paris, Vuibert Entreprise.

Vance, C., Vaiman, V. (2008), Smart Talent management: on the Powerful Amalgamation of Talent management and Knowledge Management», Edward Elgar Publishing, Aldershot.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

Wolor, W. C., Khairunnisa H., Purwana D. (2020). Implementation Talent Management To Improve Organization's Performance In Indonesia To Fight Industrial Revolution 4.0. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9 (1), 1243-1247.