



**HAL**  
open science

# FIDELISATION DE TALENTS DANS UN CONTEXTE DE TRANSFORMATION DIGITALE: CAS DU SECTEUR BANCAIRE EN CÔTE D'IVOIRE

Kablan Nicanor Bley

► **To cite this version:**

Kablan Nicanor Bley. FIDELISATION DE TALENTS DANS UN CONTEXTE DE TRANSFORMATION DIGITALE: CAS DU SECTEUR BANCAIRE EN CÔTE D'IVOIRE. Sciences de l'Homme et Société. ASM PARIS, 2023. Français. NNT: . tel-04792253

**HAL Id: tel-04792253**

**<https://hal.science/tel-04792253v1>**

Submitted on 20 Nov 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Public Domain

## **THÈSE**

**Présentée par**

**BLEY Kablan Nicanor**

### **REMERCIEMENTS**

*Au moment de noircir ces pages blanches, les premiers mots qui me viennent spontanément à l'esprit, ce sont des mots de remerciements.*

*Si la réalisation d'une thèse est un processus individuel, de nombreuses personnes méritent d'être associées à son aboutissement et spécialement remerciés, notamment :*

- *Le Professeur Jean-Marie PERETTI qui, à la lumière de sa longue expérience de Directeur de Thèse, a accepté d'assurer la direction de cette thèse. Par ses précieux conseils, il a su m'orienter vers des thématiques de recherches passionnantes tout en me laissant la liberté de faire mes propres choix ; en dépit de sa notoriété et son double titre d'enseignant émérite et d'expert en GRH, il a cru en l'intérêt de mes travaux, tout disposé avec son oreille attentive ;*
- *M. Laurent ZEI pour son encadrement de proximité et ses exhortations à adopter et maintenir un bon rythme de travail ;*
- *Mon épouse et mes 3 enfants dont la présence et l'affection sont mes sources de réconfort, sans oublier Anderson, mon neveu ;*

*J'ai également une pensée pieuse pour tous mes condisciples de la 2ème Promotion des doctorants de qui j'ai reçu conseils et soutiens.*

*Mes remerciements vont également aux membres du jury qui ont accepté d'examiner ce travail de thèse.*

*Aux rapporteur(e)s, xx et yy, je vous remercie pour le temps consacré à l'évaluation de cette production.*

*Cette thèse doit beaucoup ses résultats empiriques à la disponibilité des gestionnaires des ressources humaines, des responsables des systèmes d'informations et des projets digitaux et d'employés du secteur bancaire de Côte d'Ivoire. En dépit de leurs charges respectives de travail, ils m'ont accueilli et ont bien accepté de répondre à mes demandes d'entretiens et de se prêter à mes interrogations lors d'interviews. Je leur adresse mes remerciements.*

*Enfin, pour avoir discuté avec nous des points spécifiques de cette présente thèse, pour nous avoir apporté leurs critiques constructives, nous sommes profondément reconnaissant à nombre de nos amis et collègues pour leur critique pénétrante qui, comme celles de toutes personnes aimantes, a été encourageante.*

## RÉSUMÉ

Cette thèse s'intéresse à la fidélisation des talents dans un contexte de transformation digitale d'une entreprise : cas du secteur bancaire de Côte d'Ivoire. En raison de l'impérieuse nécessité de traiter efficacement en temps réel les attentes des clients et/ou de les anticiper, la banque se trouve être un secteur d'activité au front de la transformation digitale. Il est dès lors primordial pour la banque de se transformer entièrement, ses ressources humaines clés y compris, au regard des enjeux de croissance et de performances.

A travers cette présente recherche, notre objectif est de démontrer les mécanismes actuels de fidélisation de talents comparativement au passé dans un contexte présent de Transformation Digitale autour de la problématique suivante : Comment identifier et conserver les talents au regard de la transformation digitale de l'entreprise bancaire en Côte d'Ivoire ?

En y répondant, nous avons adopté une démarche qualitative adossée à un raisonnement interprétativiste. Toute chose qui nous a permis de répondre à ces questions de recherche : Comment se fait l'attraction, l'identification et la conservation de talents dans les banques en Côte d'Ivoire ? Quelles sont les conséquences de la transformation digitale sur les RH des banques en Côte d'Ivoire ? Comment les banques surmontent-elles les conséquences RH de la transformation digitale en leur sein en Côte d'Ivoire ?

Notre approche qualitative est bâtie sur une étude de cas multiples, quinze (15) banques, à l'aide de trois enquêtes (l'une afférente aux gestionnaires des RH, l'autre sur les responsables des SI et des projets digitaux et la dernière portant sur les employés du secteur bancaire). Chacune des variables de ces enquêtes a été challengée en nous appuyant sur la revue de littérature dans le domaine de la gestion des ressources humaines et des systèmes d'informations, élaborée pour ce travail de thèse. Les données ont été collectées au moyen d'entretiens semi-directifs (130 au total). Ce corpus de données a fait l'objet d'un traitement.

Les résultats de ce travail de recherche peuvent être déclinés vers trois niveaux : d'abord, notre recherche rafraîchit la littérature d'un instrument adéquat pour mesurer la pratique de fidélisation de talents dans le secteur bancaire de Côte d'Ivoire. Ensuite, notre recherche facilite la perception du niveau de transformation digitale des postes et des activités transformées. Enfin, nos travaux renforcent les connaissances du monde professionnel d'éléments nouveaux quant à la fidélisation des talents, un partage d'expérience se rapportant à la thématique de management de talents face au processus de digitalisation.

Un certain nombre de limites sont inhérentes à ce travail de thèse, en ce qu'il s'intéresse à une technologie et un secteur mouvants. Le caractère évolutif des technologies digitales et de la notion de talent associés pourrait faire perdre de l'acuité à certaines variables.

**MOTS CLEFS :**

Fidélisation – talents – transformation digitale – numérique – banque - secteur bancaire – digital  
– digitalisation – contexte – Côte d’Ivoire – intelligence artificielle – ressources humaines

## **ABSTRACT :**

This doctoral thesis deals with talent retention in an environment where the digital transformation of a corporate enterprise is occurring: example of the Côte d'Ivoire's Banking Services Sector. Due to the need for real-time processing to meet or anticipate customer needs, the bank is a sector at the frontline of digital transformation. It consequently seems important that the digital transformation be carried out in order to ensure that the bank maintains its position as a high-performance bank, taking into consideration its crucial human assets. In this investigation, we aim at showing the existing processes of talent retention as compared to the previous period in the current environment of Digital Transformation, through the following questioning: How can we recognize and preserve talent with respect to the digital transformation of the Côte d'Ivoire's banking business? To answer this question, a qualitative approach has been implemented through interpretivist analysis. What helped us to provide answers to the following survey questions: How is talent attraction, identification and retention in the banks in Côte d'Ivoire? Which impacts does the digital transformation have on the human capacity of banks in Côte d'Ivoire? How are banks coping with the human resource outcomes of the digital transformation in Côte d'Ivoire? Our qualitative methodology is designed around a multiple case approach, fifteen (15) banks, using three surveys (one concerning) HR managers, one concerning those in charge of IS and digital projects, and one concerning employees in the banking sector. Each of the parameters of these surveys was tested using the literature on human resource management and information systems developed for this doctoral thesis. Data are gathered through semi-structured interviews (130 in total). These data have been analysed and processed.

The output of this investigation can be summarized as three main points: First, our study renews the literature of an accurate indicator for monitoring the retention of talent in the banking sector in Côte d'Ivoire. Then, we found out the level of digital transformation of posts and the businesses that have been transformed. Then, our main contribution lies in strengthening the awareness of the business world of new issues regarding the suitability of talent retention, a experience sharing related to the topic of talent management in relation to the digitalization phenomenon.

A clear number of restrictions are attached to this doctoral work, in that it focuses on a moving technology and business sector. The evolving nature of digital technologies and the related notion of talent may make certain variables lose some of those significance.

Keywords :

retention - talent - digital transformation - digital - banking - banking sector - digital - digitalization - context - Ivory Coast - artificial intelligence - human resources

## **PRINCIPALES ABRÉVIATIONS**

APBEFCI	: Association des Professionnels des Banques et Etablissements Financiers de Côte d'Ivoire
BCEAO	: Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
DAB	: Distributeur Automatique de Banque
DSI	: Directeur des Systèmes d'Information
GAB	: Guichet Automatique de Banque
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
IA	: Intelligence Artificielle
PNB	: Produit Net Bancaire
RH	: Ressources Humaines
SI	: Système d'Informations
TD	: Transformation Digitale
TIC	: Technologie de l'Information et de la Communication
UMOA	: Union Monétaire Ouest Africaine

## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	3
SOMMAIRE.....	8
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	11
<b>1<sup>ère</sup> PARTIE : CADRE CONCEPTUEL DE LA FIDÉLISATION DE TALENTS ET DE LA TRANSFORMATION DIGITALE.....</b>	<b>20</b>
Chapitre I : De la notion de Fidélisation des Talents.....	26
Section 1: La Fidélisation: conceptualisation.....	27
Section 2: Le Talent : conceptualisation.....	30
Chapitre II : De la notion de Transformation Digitale.....	45
Section 1: Approches sur la Transformation Digitale.....	45
Section 2 : La Transformation Digitale dans le contexte de l’entreprise.....	48
Chapitre III : Processus de Fidélisation de Talents et Transformation Digitale de l’entreprise.....	57
Section 1 : Les points de convergence entre la Fidélisation de Talents et la Transformation Digitale.....	57
Section 2 : Les conséquences de la Fidélisation de Talents dans le contexte de Transformation Digitale de l’entreprise.....	58
<b>2<sup>ème</sup> PARTIE : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE.....</b>	<b>59</b>
Chapitre IV : Démarche méthodologique et présentation du secteur bancaire de Côte d’Ivoire.....	60
Section 1 : Méthodologie de l’étude empirique.....	65
Section 2 : Présentation du secteur bancaire de Côte d’Ivoire.....	69
Chapitre V: Recueil des données et Résultats.....	78
Section 1 : Recueil des données.....	78
Section 2 : Présentation des résultats.....	81
Chapitre VI : Discussion des résultats, Difficultés, Perspectives et Limites.....	100
Section 1 : Discussion des résultats.....	100
Section 2 : Difficultés, Perspectives et Limites.....	103
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>110</b>
Bibliographie.....	113
Annexes.....	133
Table des matières.....	138

## **LISTE DES GRAPHIQUES ET TABLEAUX**

Tableau 01 : Existence d'une politique ou pratique e fidélisation et de management de talents

Graphique 01: Fidélisation de l'ensemble du Personnel ou d'un certain nombre

Tableau 02 : Constituants de la politique de fidélisation de talents

Graphique 02 : Fidélisation de l'ensemble du Personnel ou d'un certain nombre comme talents

Tableau 03 : Les moyens d'identification des talents

Tableau 04 : Les moyens de développement des talents

Tableau 05 : Les difficultés rencontrées dans le management des talents

Tableau 06 : Talent ayant quitté leur travailleur

Tableau 07 : Fidélisation des pratiques de fidélisation des talents

Tableau 08 : Existence du plan de digitalisation

Graphique 03 : Existence d'un personnel du département SI dédié au Digital

Tableau 09 : Activités impactés par la Transformation Digitale

Tableau 10 : Les postes de travail impactés par la transformation digitale

Tableau 11 : Les activités à risque par défaut du Digital

Tableau 12 : Proportion des paramètres personnels des employés



# INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

La concurrence nationale et internationale impose aux entreprises d'être de plus en plus compétitives, vu la mondialisation de l'économie. L'hyper compétition se caractérisant par un environnement complexe et instable (Church & Silzer, 2014), les entreprises n'ont plus la possibilité de construire et de maintenir des avantages compétitifs stables. Pour assurer leur pérennité, les dirigeants auraient tendance à repenser leur stratégie et leur business model pour faire évoluer leurs entreprises en combinant divers facteurs en vue de préserver l'avantage sur leurs concurrents. C'est ainsi qu'est mis en avant le rôle crucial du capital humain dans la compétitivité et la performance de l'entreprise (Pfeffer, 1994 ; Huselid, 1995). En effet, les attitudes des employés constituent une variable essentielle sur laquelle repose la réussite des entreprises.

Dans cette logique, certains employeurs orientent leurs décisions vers les axes de motivation, de marque d'employeur... d'autres prennent appui sur les notions de développement humain ayant trait à la compétence. Toujours est-il que Prahalad et Hamel (1990) affirment que le développement de compétences clés et l'identité sont positionnés au cœur de la compétitivité des entreprises. L'entreprise fait donc bien de s'appuyer prioritairement sur l'homme-clé, salarié incontournable qui représente une source d'avantages concurrentiels, essentiels à sa survie et à son développement (Boudreau et Ramstad, 2005). Chaminade (2006) désigne ce salarié de « salarié critique » pour l'activité de l'entreprise car détenant des compétences (connaissances, expérience, relations...) rares ou uniques dans l'entreprise et donc stratégiques. Ici, se décline déjà l'idée de fidélisation des salariés.

Car, le départ de salariés possédant une expertise ou détenant des connaissances essentielles à la bonne marche de l'entreprise ou des qualités personnelles (légitimité, charisme) fragilise l'entreprise (Mintzberg, 1982).

Par conséquent, les coûts organisationnels associés au « turn-over » sont très élevés, expliquant l'intérêt porté par les entreprises à la question de la fidélisation (Mitchell et al., 2001). Il serait ainsi beaucoup moins coûteux de conserver un employé que d'en recruter un nouveau. (Arveiller, 2000). Dion et al. (2001) pensent que cette économie des coûts de transactions constitue l'une des premières motivations des organisations à fidéliser leurs ressources humaines.

Cette ambition de rétention portée par ces entreprises devient plus difficile à réaliser en ce sens qu'elles doivent identifier, adopter et faire usage d'outils de fidélisation pertinents afin d'assurer la préservation de leurs meilleurs potentiels.

D'une part, la croyance selon laquelle en chaque salarié réside un potentiel, un talent et/ou en possède, a nettement évolué ; autant le talent désigne une personne, autant le talent est une

qualification, un potentiel ou un atout partagé. Le regroupement de personnes en entreprise équivaut à la mise en commun de talents. Tous les salariés ont des talents (Buckingham, Vosburgh, 2001). Dès lors, se focaliser sur quelques individus dont les actes et réalisations individuelles se trouveraient être salvatrices ou fatales pour leur organisation devient risqué. Depuis 2008, les banques font face à des pressions sans précédent : une réglementation de plus en plus contraignante, un effondrement de la rentabilité, la concurrence de nouveaux entrants, et de nouvelles exigences clients (portées par le digital et l'évolution des comportements individuels et sociaux). Chacune de ces tendances constituerait, à elle seule, un challenge majeur.

D'autre part, avec l'évolution des métiers et les innovations technologiques, de nombreux métiers d'actualité sont voués à disparaître. À l'instar de l'entreprise qui se transforme en s'adaptant à son époque, le collaborateur est appelé à s'adapter perpétuellement à un environnement toujours plus complexe et changeant. L'influence du digital ne se pose plus, vu qu'il impacte les organisations de manière organique et structurelle. Son incidence dans les organisations force à repenser.

Ne pas le faire, c'est, in fine pour l'organisation, prendre le risque de perdre en compétitivité mais également en compétences ou qualifications au niveau de son personnel.

Ce faisant, le recours au digital ou la mutation des entreprises vers le numérique dépasse l'adoption intensive d'outils et de technologies, la dématérialisation de processus internes ou externes. Elle remet en question les modèles économiques, les chaînes de valeur, l'environnement concurrentiel, les organisations et leur fonctionnement, les métiers, les modes de travail et de collaboration, la vie quotidienne des salariés. C'est dire que la métamorphose digitale apporte un paradigme nouveau, lequel impacte non seulement toutes les fonctions classiques (ressources humaines, marketing, communication, ventes, finances, production), mais aussi tous les niveaux hiérarchiques, y compris les directions générales.

Mais, elle nourrit également des inquiétudes légitimes sur l'avenir de l'emploi, notamment la problématique de l'employabilité ou le transfert de compétences.

Joint à la fidélisation, la tendance numérique modifie structurellement les pistes de réflexion : d'un côté, un groupe de personnes qualifiées, talentueuses, étant au cœur du domaine d'activité de l'entreprise ; et d'un autre, un collectif de nouveaux talentueux aux compétences numériques dont a besoin l'entreprise dans le contexte de son avenir proche et futur et qui se trouvent être soit à l'intérieur de l'entreprise mais inutilisées, soit à l'extérieur, donc à capter.

## **I- Contexte de la recherche**

Dans le cadre de notre recherche, le choix du sujet « Fidélisation de Talents dans un contexte de Transformation Digitale de l'entreprise : cas du secteur bancaire en Côte d'Ivoire » est principalement motivé par le contexte.

En effet, la tenue de la 2<sup>ème</sup> conférence mondiale sur l'Intelligence Artificielle à Shanghai (Chine) du 29 au 31 août 2019 sur le thème « Connectivité intelligente, possibilités infinies » avait pour but de stimuler la coopération et l'innovation en matière d'Intelligence Artificielle à l'échelle mondiale. Ce fut une occasion pour l'Afrique de rattraper son retard afin de pouvoir embrasser la quatrième révolution industrielle ; ce qui nous conforte dans la pensée de l'influence croissante des technologies de l'information et de la communication sur les organisations en Afrique. Ainsi que l'affirme Nkakleu (2017), la réussite de la transformation digitale des entreprises africaines passe par la remise en question de leur business model peu enclins à capturer des clients connectés. Et, la formation digitale apparaît comme un levier de compétitivité.

Dans le secteur bancaire, au Maroc, « au fur et à mesure que la transformation digitale s'installe dans le secteur, les recrutements ralentissent » selon le Journal le Matin (2019). Ce que confirme un banquier qui relève une « forte baisse » des métiers bancaires de base (agent d'accueil, manipulateur...) et une « forte demande » de profils liés aux SI, à l'activité digitale (analystes, marketing digital, data scientists, community managers, gestionnaires d'outils de scoring, intelligence artificielle) et au conseil (banque d'affaires, activités de marché).

En Côte d'Ivoire, le secteur bancaire connaissait une certaine effervescence due à la croissance des activités, modulées par l'apparition de nouvelles structures bancaires. Ce fait a révolutionné les anciens modes de fonctionnement des banques et leurs activités mais surtout les mouvements interbancaires de la main-d'œuvre. Ces mouvements se manifestent par des débauchages en grand nombre et à rythme soutenu, dans tous les sens (anciens vers nouveaux et vice-versa) ; toutes choses qui ont frétilé les organisations internes au niveau des équipes et partant, remis en cause l'ordre et les acquis en matière de politique de gestion des ressources humaines. Dès lors, la nécessité de songer à un nouveau modèle de gestion humaine, qui tienne compte de cette nouvelle contrainte, va de soi. Or, il n'y a pas que le turn-over et le déséquilibre interne des organisations internes qui ont été impactés. La nature des activités a subtilement ressenti le coup de la modification et de la transformation technologiques en raison de la simplification de certaines activités bancaires, par l'intrusion d'outils technologiques avancés. Portés initialement sur les activités, les pratiques et mécanismes, la pression technologique a finalement atteint les métiers et les postes de travail au gré des exigences croissantes des clients.

A titre d'exemple, le réflexe traditionnel de se déplacer systématiquement vers une agence bancaire pour toute opération bancaire a fait place à la tendance inverse : la banque se rapproche de sa clientèle géographiquement et en qualité de service. C'est ainsi que bon nombre d'agences de proximité ont été érigés dans les quartiers résidentiels pour désengorger les agences principales et secondaires dans les quartiers d'affaires. Cette nouvelle réalité s'est imposée avec pour corollaire un investissement technologique de pointe pour des questions de qualité de service, de célérité et surtout de sécurité.

Il reste donc à mesurer dans ce contexte nouveau le niveau de résistance des pratiques anciennes des banques en matière de préservation de leur capital humain. Vraisemblablement, les vicissitudes des technologies nouvelles et particulièrement la digitalisation ont impacté les politiques de gestion des ressources humaines notamment les schémas et projections initiaux. C'est ainsi que la conception et/ou l'appréciation de notions techniques spécifiques pourraient avoir connu une évolution, non plus comme la gestion de tous les salariés au sens de Cappeli (2008).

L'on pourrait se demander ce que l'impact de la Transformation Digitale génère changement dans la définition et l'appréciation de ce terme. In fine, l'art ou la volonté de fidéliser les talents subit du coup un revers. Elle encadre une notion qui s'est muée ; pour ainsi dire, l'encadrant est à adapter à la transformation.

## **II- Problématique et questions de recherches**

Si la tâche du chercheur est de mettre en crise les vérités d'évidence souvent véhiculées par les recettes en ce domaine, il peut aussi trouver dans les grilles de lecture ainsi mises en place d'intéressantes clés d'interprétation ; en l'espèce, à travers des interrogations qui font ressortir des réponses relatives aux mécanismes ou pratiques de fidélisation de talents. C'est ainsi que la problématique de cette recherche doctorale s'articule autour de la question suivante : Comment identifier et conserver les talents au regard de la transformation digitale de l'entreprise bancaire en Côte d'Ivoire ?

Nous souhaitons répondre plus précisément aux questions de recherche suivantes :

- Question (1) : Comment se fait l'attraction, l'identification et la conservation de talents dans les banques en Côte d'Ivoire ?
- Question (2) : Quelles sont les conséquences de la transformation digitale sur les RH des banques en Côte d'Ivoire ?
- Question (3) : Comment les banques surmontent-elles les conséquences RH de la transformation digitale en leur sein Côte d'Ivoire ?

En répondant à ces questions de recherche, notre travail fait concomitamment des contributions d'ordre théorique, méthodologique et managérial.

### **III-Contributions attendues de la recherche**

#### Contribution théorique

Il ne s'agit pas de proposer un nouveau regard théorique du concept de fidélisation de talents encore moins d'aborder vaguement ou globalement la thématique de la Transformation Digitale. Mais, mon expérience de gestionnaire des ressources humaines a fait germer la réflexion se rapportant à la thématique de talents en rapport avec la fidélisation et le phénomène de la nouvelle donne de Transformation Digitale qui s'imposent objectivement, et conjointement avec ma volonté d'approfondir ces trois notions. Je propose un regard nouveau (alternative empirique et conceptuelle) à propos des contributions sur la notion de Fidélisation de Talents au regard de la Transformation Digitale.

#### Contribution méthodologique

Cette question ayant été sûrement abordée par de précédents et nombreux travaux de recherche, l'originalité de mon travail doctoral tient au fait d'analyser les nouvelles pratiques ou tendances de Fidélisation de Talents dans le secteur bancaire en Côte d'Ivoire où la Transformation Digitale prend de l'ampleur.

Si la relation entre la Fidélisation de Talents et la Transformation Digitale dans les banques constitue une problématique de recherche centrale, elle est appréhendée, dans mes travaux, dans une vision non isolée, c'est-à-dire, contextualisée, à savoir au niveau des banques dont les activités sont identiques, donc concurrentes.

L'intérêt ici est donc de rafraîchir la question de la gestion des talents en le traitant dans un contexte très peu étudié. Le second intérêt méthodologique de cette recherche réside dans l'adoption et la validation d'un instrument adéquat destiné à mesurer la pratique de fidélisation de talents dans le secteur bancaire. Pour se faire, ma recherche se base sur une étude auprès d'un échantillon de banques et d'acteurs de l'environnement bancaire en Côte d'Ivoire. Enfin, le recours à un guide d'entretien favorise l'obtention des données propres aux pratiques de fidélisation de talents en vue d'assurer une bonne validité externe et de consolider la fiabilité des résultats.

### Contribution managériale :

Comme mentionné plus haut, les pratiques de fidélisations du Personnel ne sont pas des actions nouvelles auxquelles adhèrent les banques en Côte d'Ivoire. En effet, il est notoire que la rude concurrence dans le secteur a aidé les gestionnaires des ressources humaines à forger formellement ou non des habitudes qui ont généré des mécanismes de fidélisation. Il sera donc pertinent de s'interroger sur ces pratiques. Mes résultats auront pour fonction d'apporter des éléments de réponse à une question cruciale, liée entre autres au contexte de la Transformation Digitale. C'est une manière de renforcer la connaissance du monde professionnel d'éléments nouveaux relatifs à l'opportunité de la fidélisation des talents, un partage d'expériences se rapportant à la thématique de management de talents en rapport avec le phénomène de la digitalisation.

### **IV- Démarche et structure de la recherche**

L'objectif de ce travail est de démontrer les mécanismes actuels de fidélisation de talents comparativement au passé dans un contexte actuel de Transformation Digitale.

La fidélisation du personnel était déjà clé de voûte des politiques ressources humaines, variant, bien évidemment, à des degrés proches ou distants d'une banque à une autre. Il est à présent question de démontrer que ce type de fidélisation a évolué, passant de la fidélisation des talents à la fidélisation de talents : la fidélisation ne serait plus limitée au cœur de métier des banques, impactée graduellement par un environnement mondial de digitalisation. Les banques intègrent le critère digital dans leur politique de fidélisation pour maintenir leur niveau de performance et l'accroître. Les métiers au cœur de l'activité des banques sont impactés, voire modifiés en extension ou fondamentalement par des process nouveaux. Ce qui donne à penser facilement que la définition du talent dans les banques est tributaire désormais des aptitudes ou compétences numériques des salariés. Si autrefois, les choses se résumaient aux compétences de cœur de métiers jumelées aux atouts individuels ; un troisième critère s'ajoute désormais, celui de la compétence numérique. Ce critère ne prend pas le dessus sur les deux précédents ; il ne s'en détache pas non plus.

Le champ de cette recherche doctorale est celui de la gestion des ressources humaines en entreprise à travers une démarche d'analyse a posteriori des pratiques des banques et dans une démarche d'anticipation des évolutions. Les résultats obtenus permettront d'enrichir les connaissances scientifiques mais également de répondre aux interrogations des praticiens et d'éclairer leurs décisions. Ainsi, cette recherche s'inscrit ainsi dans le cadre du paradigme interprétativiste. Cette posture convient à notre réflexion dans la mesure où nous nous tournons vers l'étude qualitative par la soumission d'un guide d'entretien à des catégories de personnes :

les gestionnaires des ressources humaines, les responsables des systèmes d'information et de projets digitaux et les employés des banques. S'intéressant à l'humain dans toute sa complexité, la démarche qualitative est indiquée dans ce type de recherches. Elle se définit globalement comme une activité contextualisée qui consiste à rendre le monde visible à l'observateur (Denzin & Lincoln, 2003). Elle implique une vision naturaliste et interprétative du monde.

De façon générale, une démarche qualitative permet de recueillir de nombreuses données issues de la multiplicité des phénomènes observés, de les catégoriser et de les ordonner pour déboucher sur une schématisation théorisante ou une proposition théorique qui rend compte du fonctionnement des phénomènes afin d'en favoriser leur compréhension (Mucchielli, 1997).

La Fidélisation de Talents est un sujet sensible. Et de nombreuses entreprises dont celles du secteur bancaire ne souhaitent pas communiquer sur leurs politiques de gestion des talents. Or, la plupart des auteurs suggèrent qu'il faut étudier un maximum de cas (Eisenhardt, 1989 ; Voss et al., 2002 ; Yin, 2003). Face à la contrainte de l'inaccessibilité aux données, nous avons choisi de rester dans la fourchette basse proposée par Eisenhardt, et d'étudier une quinzaine de cas.

Conscient que les chercheurs qui s'intéressent au secteur bancaire rencontrent d'emblée un problème d'accessibilité au terrain, il nous a fallu tirer parti de notre réseau et des relations de confiance que nous avons su y nouer pour contourner cette difficulté. Les études de cas semblent tout particulièrement appropriées en raison de nos questions de recherche. Il n'y a pas de « one best way » ; seules des études de cas approfondies permettent de prendre en compte les spécificités du contexte. C'est d'ailleurs en cela que réside une de leurs principales valeurs ajoutées (Igalens & Roussel, 1998).

## **V- Architecture de la thèse :**

L'ensemble des considérations précédentes et suivantes s'inscrit dans une architecture : un plan en deux parties distinctes, de trois chapitres chacune. Ainsi que le rappelle Romaeler (2002), l'ambition de tout plan est de proposer au lecteur un enchaînement fluide et cohérent entre les parties en essayant de se limiter à un ensemble concis.

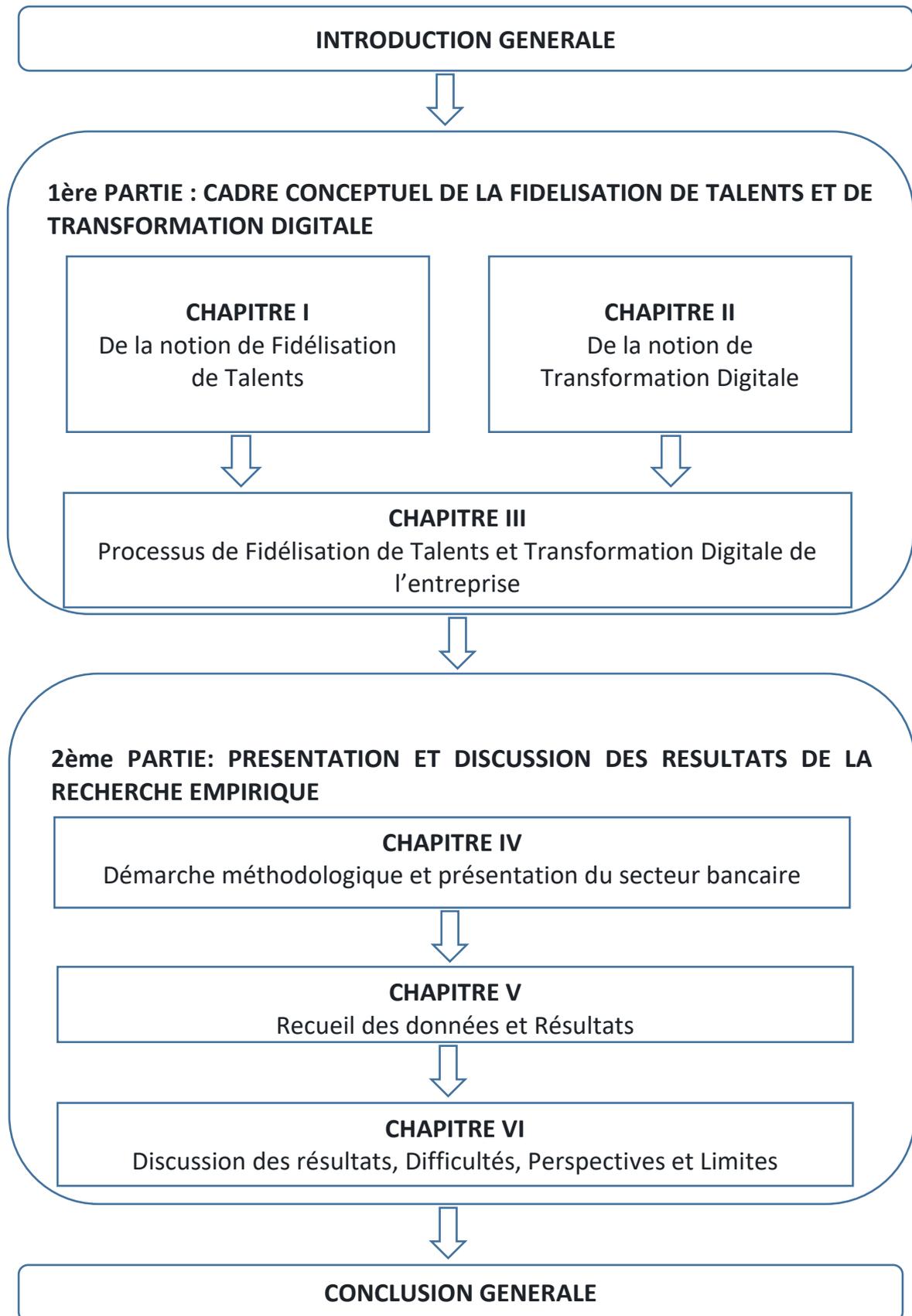
La première partie pose le cadre théorique de la recherche qui débouche sur la détermination du modèle de recherche et des hypothèses théoriques. Elle rassemble les définitions de concepts (I et II) et pose les fondements des relations entre eux (III).

La deuxième partie confronte notre modèle théorique aux études empiriques que nous avons conduites. Elle regroupe de façon pratique la démarche méthodologique de collecte, de traitement et d'interprétation (IV et V) tout comme la discussion qui en découle (VI).

La Conclusion propose une mise en perspective de ces travaux en revenant sur les contributions académiques et managériales de nos recherches, sur les voies de recherches futures et sur les

compétences qui nous seront utiles pour encadrer d'autres chercheurs qui pourront nous accompagner dans cette exploration. Mais bien avant cela, elle fait revenir sur les objectifs poursuivis par cette recherche et les résultats acquis.

Figure I: plan d'avancement de la thèse



# 1ère Partie

---

**1<sup>ère</sup> partie :**

**CADRE CONCEPTUEL DE LA FIDÉLISATION DE TALENTS ET DE LA TRANSFORMATION DIGITALE**

**Chapitre I :**

De la notion de Fidélisation de Talents

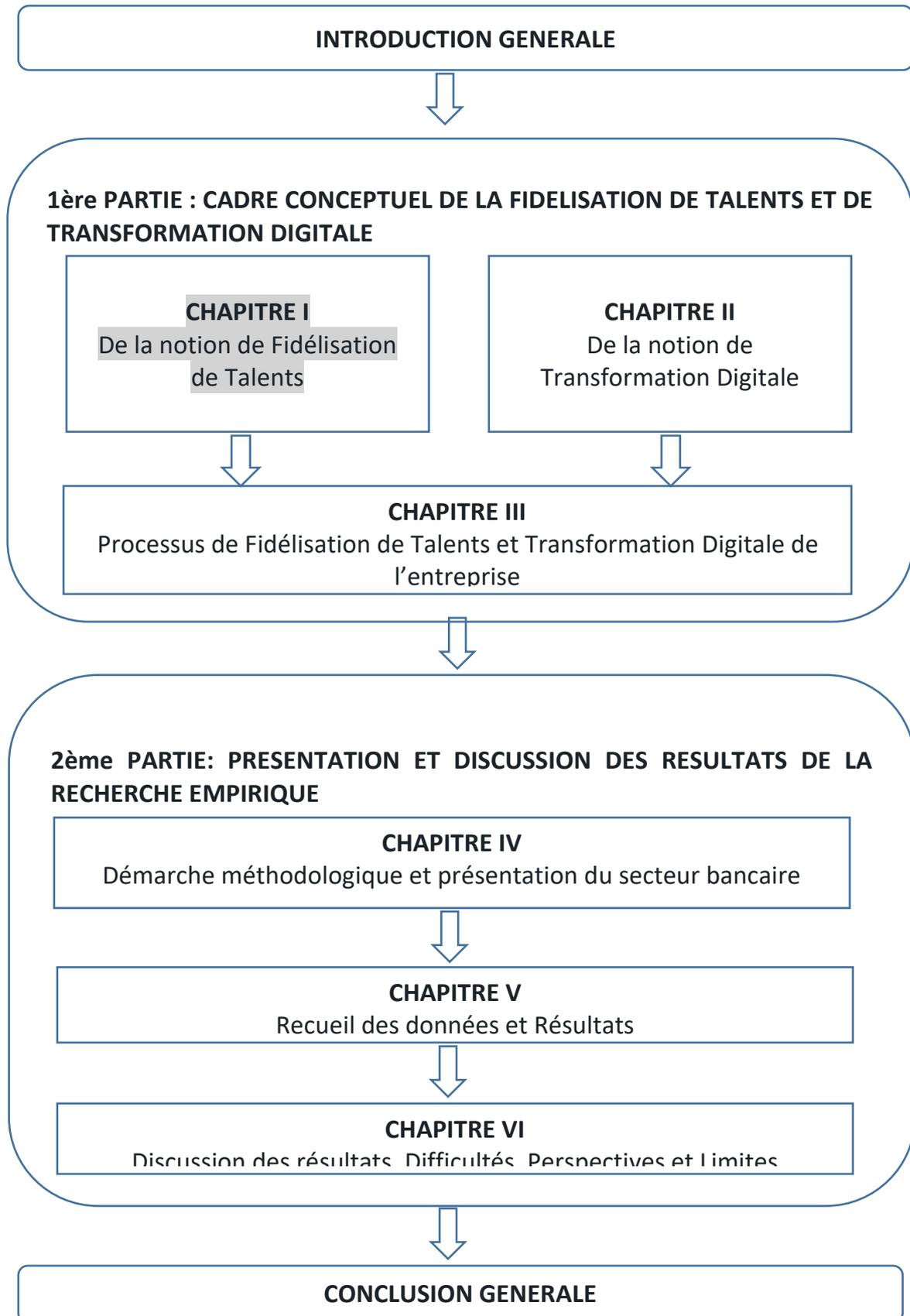
**Chapitre II :**

De la notion de Transformation Digitale

**Chapitre III :**

Processus de Fidélisation de Talents et Transformation Digitale de l'entreprise

Figure II : plan d'avancement de la thèse (Chapitre I)





## ***CHAPITRE I : DE LA NOTION DE FIDÉLISATION DE TALENTS***

### **Introduction au Chapitre 1**

La notion de Fidélisation de Talents peut paraître polysémique, donc difficile à cerner. En revanche, il est possible de l'inscrire dans un cadre de recherche dans le lien avec la Transformation Digitale.

Plusieurs questions se dressent : qu'est-ce que la Fidélisation ? Qu'est-ce qu'un Talent ? Qu'est-ce que la Fidélisation de Talents ? Quel lien pourrait-il y avoir entre la Fidélisation de Talents et la Transformation Digitale ?

Cette première partie est une présentation théorique du cadre conceptuel dans lequel se situe notre réflexion à propos de la Fidélisation de Talents dans une banque dans un contexte de Transformation Digitale. La revue de littérature passe en revue les définitions de concepts et les théories pour aboutir aux questions de recherche.

Il s'agit pareillement d'examiner les différentes variables retenues dans les modèles théoriques de cette recherche à savoir Fidélisation, Talents et Transformation Digitale des banques.

Le chapitre I aborde le concept de fidélisation des talents. Ainsi seront définis, d'une part Fidélisation et d'autre part, Talents. Pour l'un, il s'agira de définitions sous plusieurs angles, suivies des acceptions de ce concept dans la littérature. Pour l'autre, il sera question également de définitions, puis des différentes approches ou angles de vues dans lequel s'incruste ce concept.

Le chapitre II traite de La Transformation Digitale et le chapitre III, la corrélation entre ces deux notions.

## **Section 1: La Fidélisation : conceptualisation**

La fidélisation a un historique lié fondamentalement au Marketing ; mais, au fil du temps, la notion a été reprise par d'autres disciplines dont la GRH.

Cette section a pour but de faire le point sur les principaux travaux qui ont permis une meilleure compréhension de la fidélisation. A ce titre, nous entreprenons en premier lieu une lecture croisée des approches adoptées en marketing pour conceptualiser la fidélisation. Par la suite, nous relevons les spécificités de la fidélisation en gestion des ressources humaines.

### **Paragraphe 1 : La Fidélisation, un concept Marketing à l'origine**

Le marketing a d'abord été défini, selon Filser dans Encyclopaedia Universalis, comme un ensemble d'activités mises en œuvre par une organisation – l'entreprise par exemple – pour identifier ou anticiper, puis satisfaire, les besoins et désirs des consommateurs, grâce à la création et à la mise sur le marché de produits ou de services dont ces consommateurs percevront la valeur (McCarthy et Perreault, 1985 ; Lambin, 1986). Le recours à la littérature Marketing démontre que la plupart des recherches ayant traité la question s'appuie sur le Marketing en faisant ressortir le terme « Fidélité » à côté de celui de « Fidélisation ».

Olivier et al. (1997) définit la fidélité comme « un engagement profond à racheter le même produit ou service dans le futur, et ce malgré les efforts marketing qui pourraient potentiellement faire diverger le consommateur vers un autre produit ou service ».

Dans la littérature existante, selon Ibraheem (2017), le concept de Fidélité a fait l'objet de trois approches traditionnelles : l'approche comportementale ou béhavioriste, l'approche attitudinale et l'approche mixte (Jacoby et Chesnut, 1978, Prayag et Ryan, 2011).

L'approche comportementale ou béhavioriste de la Fidélité conçoit qu'un consommateur est fidèle lorsqu'il achète régulièrement la même marque (Lichtlé et Plichon, 2008). Le consommateur fidèle à une marque aura, selon cette approche, tendance à supprimer le processus de comparaison avec d'autres marques concurrentes lors de l'achat, ou à diminuer son temps de réflexion (Zeithaml et Bitner, 1996). Cette approche se fonde donc sur les comportements d'achats.

Influencée par le cognitivisme, l'approche attitudinale de la Fidélité la situe dans les phénomènes intentionnels qui poussent le consommateur à acheter durablement une même marque (Dick et Basu, 1994). Ainsi, les clients sont fidèles parce qu'ils veulent réellement maintenir la relation avec la firme (Oliver, 1999). Les partisans de l'approche attitudinale considèrent la fidélité comme l'expression d'une préférence, d'une attitude positive à l'égard du produit ou du service, ainsi que comme l'engagement durable envers le fournisseur (Dick et

Basu, 1994). L'approche attitudinale est reliée aux concepts d'attitude et de satisfaction du client.

Méral (2018) cite l'approche relationnelle, plus récente, qui s'intéresse aux concepts d'attachements, d'engagement, de préférence (Aurier & N'goala, 2010) (Lacoeuilhe, 2010). Enfin, une approche mixte dite dynamique ou post-relationnelle qui combine plusieurs concepts étudiés conjointement (Frisou, 2005).

Parallèlement, Méral présente à travers la littérature présente plusieurs facteurs de fidélité.

En premier lieu, les facteurs affectifs liés à l'attachement (Lacoeuilhe, 2010), l'engagement (Diawara, 2017) ; puis vient le facteur de confiance par référence à la fiabilité et à l'expertise de l'entreprise (Bergeron, 2001). La valeur hédonique du produit ou service est également un facteur important (Allouche & Mrabet, 2015) ; enfin, viennent les facteurs de proximité (Labbé-Pinlon, Lombart & Louis, 2016) et d'interactivité (Hrichi & Ben Rached, 2017).

Leurs différents points de vue convergent vers l'axe commun qu'il n'existe pas de facteur plus efficace l'un que l'autre et que la fidélité du client est due à la combinaison de tous ces facteurs.

Day (1969) puis Jacoby et Kyner (1973) considèrent que la fidélité du consommateur requiert une attitude favorable de celui-ci vis-à-vis de l'objet étudié ; ce qui entraîne le développement d'une confiance et d'un engagement dans une approche plus relationnelle (Morgan et Hunt, 1994). Il s'en dégage l'idée de liaison forte entre le consommateur et l'objet, favorisée par l'avantage que celui-ci retire de cette liaison en raison d'une certaine affinité.

Cette affinité se développe dans la durée comme l'estime Frisou (2005) pour qui la fidélité est indéfectible du temps. Nous nous rapprochons finalement du concept de fidélisation définie, en commerce, comme l'action de rendre fidèle un client, un public. Les leviers pour activer et conserver la fidélité du client aboutissent à la fidélisation qui est similairement un concept du Marketing, suivant la littérature managériale.

C'est ainsi qu'en Marketing, la fidélisation consiste à créer et à entretenir une bonne relation entre un client et une marque ; l'objectif étant de le fidéliser, c'est-à-dire de l'inciter à refaire un achat dans un délai plus ou moins long.

Le concept Marketing de fidélisation crée une liaison qui fait perdurer la relation. Ce concept a finalement été adopté en GRH.

## **Paragraphe 2 : La Fidélisation adoptée en GRH**

Plusieurs auteurs en gestion des ressources humaines ont emprunté les outils du marketing pour les appliquer aux salariés, parfois assimilés à des « clients internes » de l'entreprise (Liger, 2004). Levionnois (1987) parle de « marketing interne ».

D'un point de vue étymologique, le terme « Fidélisation » comporte plusieurs significations, parmi lesquelles nous pouvons citer la suivante : « *l'action de fidéliser une clientèle, un public* » et fidéliser, c'est « *s'attacher durablement une clientèle, un public, par une politique appropriée (informations, prix ou services préférentiels, etc.)* ». (Dictionnaire Larousse, 2019).

Transposé dans le domaine de la gestion des ressources humaines où la fidélisation est considérée comme un enjeu important (Paillé, 2004), il est prépondérant de déterminer ce qui constitue le fondement de la fidélisation, et partant, l'attitude du salarié fidèle (Swalhi et Peretti, 2007).

Bourgoin (1984) répond à cette préoccupation en faisant usage d'une allégorie traduite dans un contexte culturel, celui du management en Afrique. Il aborde la fidélisation et la fidélité en juxtaposant les relations entre employeurs et salariés à celles qui peuvent exister entre l'enfant et sa famille élargie en Afrique. Ce sont des relations qui, selon lui, se construisent sur une base morale et engendrent des responsabilités synallagmatiques dans lesquelles chaque partie trouve son intérêt : le salarié est protégé par l'employeur et le salarié est loyal vis-à-vis de l'employeur. Bourgoin (1984) nous fait découvrir que cette relation résiste simplement en raison de la réciprocité de privilèges qui en demeure le socle : les droits d'une partie sont les devoirs de l'autre, et vice-versa.

Toute chose qui transcende avec le contexte familial africain qu'il prend pour référence. Ce contexte laisse entrevoir, en effet, un déséquilibre entre les droits et devoirs de l'enfant vis-à-vis de sa famille et ceux de sa famille vis-à-vis de lui.

Comme Bourgoin, Fombonne (2001) conserve l'allégorie de l'image familiale de la relation lorsqu'il évoque la relation salarié-employeur. Mais, Fombonne (2001) précise que cette relation est une relation paternaliste dans laquelle le personnel, ensemble des salariés, est « uni et fidèle comme les membres d'une grande famille ».

A l'aide de ces allégories significatives, nous pouvons admettre que les entreprises s'intéressent toujours aux notions de fidélisation et de fidélité qui englobent les salariés, les clients et les actionnaires (Colle, 2006).

Dans la foulée, la notion de fidélité a évolué sans se détacher suffisamment de celle de fidélisation. La fidélité s'appuie présentement sur le modèle des ressources et des compétences (Hamel et Prahalad, 1990 ; Barney, 1991). Le salarié est perçu comme une ressource utile qui s'exprime en termes de compétence utile à l'entreprise. La fidélisation conduit l'entreprise à mobiliser son dispositif de management pour obtenir la fidélité de ses salariés.

Bryan (2006) explique que "la gestion des talents est un outil efficace pour la détermination des valeurs et des talents afin de corriger les individus aux bons endroits".

Paille (2004) considère que la fidélité et la fidélisation comme des termes intimement liés, même s'ils évoquent sous un angle différent les acteurs de leur sens. En effet, tandis que la fidélisation conduit l'entreprise à mobiliser ses dispositifs de management en vue de la fidélité de ses salariés, la fidélité concerne les conduites individuelles en situation professionnelle.

Pour Igalens (1992) par contre, ces concepts ne prennent pas en compte la totalité de l'approche marketing traditionnelle, d'où l'idée de marketing social qu'il propose et que Kotler et Zaltman (1971) définissent le marketing social comme la conception, la mise en œuvre et le contrôle de programme visant à faire accepter ou rejeter certaines idées sociales.

Pour Colle et Merle (2005), le marketing des ressources humaines est l'ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une entreprise pour créer, délivrer et communiquer de la valeur, auprès de ses salariés actuels et/ou potentiels et pour gérer la relation avec eux qui soit profitable aux deux parties.

Colle évoque une panoplie de choix en termes d'outils visant la fidélisation des salariés (Colle, 2006):

- Des choix relatifs à la rémunération : répartition entre rémunération directe et compléments de rémunération, les choix relatifs à la participation des salariés aux résultats de l'entreprise....
- Des choix relatifs à l'organisation du travail : degré d'autonomie dans le travail, dans la façon de faire son travail, dans le découpage de l'activité, dans les décisions à prendre...
- Des choix relatifs aux temps de travail : horaires à la carte, le recours au travail à temps partiel choisi, choix des dates de congés, présence d'un compte épargne temps...
- Des choix relatifs à la formation : possibilité de demander à suivre une formation, de choisir le contenu de la formation, de participer à l'élaboration du plan de formation...
- Des choix relatifs à la carrière : évolution horizontale/verticale dans l'entreprise, mobilité géographique, retraite...
- Des choix relatifs à l'aménagement de l'espace de travail.

Pour Fabi et al, les employeurs doivent accorder une attention particulière à la conciliation travail et vie personnelle, associée à la fois à la satisfaction et à l'engagement organisationnel. Des pratiques telles que les horaires flexibles, le travail à temps partiel, le partage d'emploi, la possibilité de congés de longue durée et la présence de mesures pouvant être mises en place dans les entreprises en vue de faciliter la conciliation entre le travail et la vie personnelle. Ces pratiques s'avèrent importantes tant pour améliorer la satisfaction que pour diminuer l'intention de quitter l'entreprise (Fabi et al. 2007).

Des travaux ont ouvert la voie aux questionnements sur le caractère inné ou acquis du talent (Gallardo-Gallardo et al. 2012 ; Meyers et al. 2013). Tansley (2011) a souligné la différence d'interprétation du talent selon le type d'organisation (centralisées, transnationales ou multinationales, ou bien encore de petites entreprises) ou encore le niveau organisationnel et managérial auquel on se situe.

Ainsi, les pratiques mises en œuvre par l'entreprise pour fidéliser ses salariés contribuent à façonner l'image de l'entreprise, à créer « une image employeur » permettant à l'entreprise d'être attractive sur le marché de l'emploi (Liger, 2004).

Cette attractivité de l'entreprise est facilitée par les qualités particulières de certains de ses salariés, appelés homme clé, un terme nouveau que Michel définit comme un ou plusieurs salariés possédant des compétences stratégiques et dont la démission causerait préjudice à l'entreprise (Michel, 2001).

Dans la suite de notre travail, c'est à cette définition que nous ferons allusion lorsque nous emploierons le terme « fidélisation ».

## **Section 2 : Le Talent : Conceptualisation**

Le « talent » est une notion qui fait l'objet de nombreux débats dans la littérature, sans unanimité sur sa définition universelle (Gallardo-Gallardo et al. 2012 ; Lewis et Heckman, 2006 ; Tansley, 2011 ; Thunnissen et al. 2013). Cependant, l'on distingue constamment son sens historique de son sens contemporain.

### **Paragraphe 1 : Le sens historique**

Une parabole évangélique de la Bible (Évangile selon Mathieu) trace l'origine historique du « Talent » dans un sens propre et un sens figuré par le terme « talentum » qui fait allusion à une somme d'argent mentionnée dans la « Parabole des talents ». D'après celle-ci, « *Il en sera comme d'un homme qui, partant pour un voyage, appela ses serviteurs, et leur remit ses biens.*

*Il donna cinq talents à l'un, deux à l'autre, et un au troisième, à chacun selon sa capacité, et il partit* ». (Mathieu chapitre 25, verset 14-30).

Trois principales idées sont exposées au sens figuré dans la « Parole des Talents ».

### **1- Le Talent comme un don de Dieu**

D'abord, tout être humain détiendrait des talents, selon la Bible. Tout ce que l'on a (en termes de qualités et/ou capacités) sont des dons de Dieu. Ce sens rapproche « Talent » de son origine bulgare (« talant ») qui traduit l'idée de don, d'avantage reçu de Dieu, d'aptitude particulière. Ensuite, la Bible insinue l'idée que les talents, donc les dons de Dieu, seraient inégalement répartis ; tous les hommes n'auraient pas les mêmes capacités.

L'interprétation du talent se dégage de cette approche historico-étymologique qui considère que tout le monde est talentueux ; cette approche est dite « inclusive ».

### **2- Le Talent comme une pièce de valeur**

Le sens propre de « Talent » s'appuie également sur la « Parole des Talents » qui montre que le talent est une pièce d'or de grande valeur, utilisée chez les Hébreux. C'est un trésor, un bien matériel. Le talent équivaut à soixante (60) mines ou six mille (6000) drachmes. Un talent d'argent en Israël pesait environ 45 kg et un talent d'or environ 90 kg.

### **3- Le Talent comme instrument de mesure**

Selon divers dictionnaires (Andrieux-Reix, 2004 ; Rey, 2010), l'origine étymologique du mot talent remonte à la Grèce antique où ce terme référait à un poids.

Originellement, le talent est une monnaie qui a d'ailleurs donné son nom au dollar ou thaler.

Pour Ecoto (2010), « talent » désignait alors un poids chez les grecs. Et ce poids variait suivant les régions. Il représentait primitivement l'équivalent de 19,44 kg. Mais la réforme de Solon le porta à 27 kg chez les Athéniens. Aussi, parlait-on de « talent d'argent » et de « talent d'or » ou de valeurs de compte désignant respectivement le poids d'un talent en argent et le poids d'un talent en or. Le talent en argent de 19,44 kg valait 4140 Francs (631,14 Euro), soit 414 001 F CFA, tandis que celui de 27 kg valait 5750 Francs (876,58 Euros), soit 574 999 F CFA.

Quoique « Talent » ait tout sens historiquement constitué, il comporte également un sens contemporain.

### **Paragraphe 2 : L'approche contemporaine**

Dans cette approche, « Talent » a trois significations qui sont les fondements des trois courants se rapportant à la gestion des talents : gestion des hauts potentiels, celle des talents-pivots au

sens de Boudreau (Boudreau, 2007) ou la gestion de tous les salariés au sens de Cappeli (Capelli, 2008).

### **1- Le Talent comme l'homme clé**

Selon Peretti (2009), l'adjectif « talentueux », apparu à la fin du XIXe siècle, est évoqué par Marcel Proust en ces termes : « Il y a comme cela des mots nouveaux qu'on lance, mais ils ne durent pas. Dernièrement, j'ai lu comme cela qu'un écrivain était "talentueux". Comprenne qui pourra. Puis je ne l'ai plus jamais revu. »

En ancien français et jusqu'au XVIe siècle, il a eu le sens de « humeur » et de « état d'esprit ». L'une des deux sens d'interprétation du talent qui se dégage de cette approche historico-étymologique est dite « exclusive » : seule une élite est talentueuse.

Michel rapproche le Talent de l'homme clé ; cet homme peut être assimilé à un expert ou à un chef de projet. Dans certains contextes, il est qualifié de « menottes dorées » (Roussillon et Bournois, 2000). En quittant l'entreprise, ce sont des personnes qui risquent généralement d'emporter un savoir-faire fondamental ou une part difficilement supportable du chiffre d'affaires. Ainsi, le Talent est une personne jouissant du qualificatif d'excellence allié obligatoirement à la différence (Mirallès, 2006).

De ce qui précède, nous déduisons que le talent se rapproche du talent clé par la notion d'excellence qui est le principe de base qui les fait reconnaître. Mais le talent clé a un sens plus profond que celui de talent en ce sens qu'il se spécifie par sa caractéristique d'excellence dans la différence.

La Théorie de l'Entité, que Dweck et al. (1992) appellent l'approche substantialiste, voit le talent comme l'utilisation systématique de capacités surnaturelles dont seules des personnes rares disposent. Autrement dit, le talent existe « en soi » et l'intelligence considérée comme un trait stable et fixe (Iles et al. 2010). ;

### **2- Le Talent comme une combinaison**

Deux approches se distinguent dans la littérature pour définir le talent (Gallardo-Gallardo et al. 2012 ; Stahl et al. 2012) : la première faisant référence à la personne (sujet talentueux, le Talent) et la seconde aux caractéristiques de la personne (objet, les talents). Cependant, on observe un consensus autour d'une définition exclusive où le talent d'un individu résulte d'une combinaison rare de compétences rares (Thévenet et Dejoux 2010) et d'un amalgame complexe et dynamique qui se compose d'aptitudes, de capacités cognitives, de connaissances, d'intelligence, de compétences, de potentialités (à grandir, à apprendre, à faire, etc.), de performance, de leadership, de créativité ou encore (sans que cette liste soit exhaustive)

d'initiatives voire de traits de caractère (Michaels et al. 2001 ; Silzer et Church 2009 ; Tansley 2011).

Le talent est ce degré d'excellence que l'on atteint dès lors que l'on est confronté à une sollicitation externe (Yanat, in Peretti 2009). Il n'y aurait pas de talent sans comparaison avec autrui. C'est l'existence de l'autre qui révèle notre talent. Cette conception se rapproche de celle de Miralles (2007) qui définit le talent comme « excellence plus différence ». Pour lui, « si la compétence d'un individu se définit par ce qu'il sait faire, son talent est caractéristique de ce qu'il sait faire mieux que les autres ». Ce style personnel résulte du savoir être de la personne, de sa personnalité et échappe à toute forme classique de normalisation. L'individu talentueux est ainsi un individu qui développe de l'excellence et également de la différence.

Le talent est rare par essence : le fait d'être "meilleur" est relatif au niveau des autres professionnels.

### **3- Le Talent différent des termes voisins**

La notion de talent semble proche sinon synonyme d'autres notions. Il peut paraître donc nécessaire de distinguer ces notions en les révisant successivement.

En Gestion, le talent est appréhendé comparativement à d'autres concepts clefs des ressources humaines préexistants à son apparition et à sa propagation (Thévenet, 2008), principalement à la compétence, l'expertise, le potentiel et le haut potentiel.

#### **1-1 Talent et Compétence**

De nombreuses analyses ont été consacrées à la compétence. Lichtenberger (2003) expose l'origine latine de la notion (competere, c'est-à-dire « tendre vers », « chercher à obtenir avec » et, au figuré, « convenir », que l'on retrouve aussi dans « compétition »). D'après lui, la compétence comporte quatre aspects : l'idée de capacité générale à effectuer une tâche (d'ordre général), celle de qualification spécifique de celui qui agit (mode particulier), celle d'habilitation (attribution à une personne ou un groupe d'un pouvoir de décision et d'action) et celle d'engagement d'un individu dans une situation de travail.

G. de Terssac définit la compétence comme « une notion intermédiaire qui permet de penser les relations entre le travail et les savoirs détenus par les individus ».

Pour sa part, P. Cabin définit ainsi les dimensions de la compétence : elle est latente et ne s'exerce que dans une situation donnée ; elle n'est pas un état ou une connaissance possédée, mais un processus dynamique (la compétence désignera tout autant la capacité à réagir à un imprévu, à improviser qu'un ensemble figé (par un diplôme notamment) ; ce processus

dynamique et « situé » résulte de l'interaction entre plusieurs types de savoirs : des connaissances et des savoir-faire mais aussi des savoir-être (on parlera alors de « compétences sociales »), des fonctionnements cognitifs (par exemple, la capacité à prendre une décision ou l'aptitude à s'autoévaluer).

C'est en particulier le cas du savoir-être qu'E. Ségal qualifie de notion en clair-obscur en distinguant le versant technique du savoir-être (comme adaptation de l'Homme au métier, comme compétence organisationnelle d'adaptation aux autres de la même entité, comme connaissance industrielle du business model) du versant social (comme connaissance des rapports sociaux de la coopération au sein d'un collectif, comme capacité à comprendre une configuration donnée), le savoir-être se positionnant in fine comme un processus de transmission et d'acquisition. Le « savoir transférer » vise le passage des compétences d'organisation à organisation.

Si la compétence d'un individu se définit par ce qu'il sait faire, son talent est caractéristique de ce qu'il fait mieux que les autres (Mirallès, 2009). La compétence se dévoile en réponse à un problème à résoudre. Ce qui permet à l'individu de développer des savoirs appropriés relativement à la nature de la situation.

Le talent est un ensemble de sous-compétences dans lesquelles la personne excelle en se démarquant des autres.

Peretti définit les composants de la compétence (Peretti, 2009) qui sont :

- Les savoirs ou connaissances spécifiques et transverses ;
- Les savoirs mis en pratique, savoir-faire, aptitudes ;
- L'intelligence personnelle et professionnelle, les capacités ;
- Les attitudes comportementales, les savoir-être-avec ;
- L'envie, la volonté de mettre en œuvre ses compétences et de les développer lorsque l'employeur en donne les moyens,

Si la compétence est un savoir-faire, le talent est un "aimer-faire". Les principales compétences clés à acquérir ou à développer pour cultiver le talent du leader généralement retenu par les entreprises sont :

- Compétences métier : le leader talentueux fait preuve du savoir-faire et a des compétences techniques d'un expert dans son domaine de responsabilité ;
- Compétences stratégiques : le leader talentueux développe les stratégies et actions de son service ou de sa direction en cohérence avec la vision de son groupe ;
- Compétences business : la passion du client constitue un principe fondamental pour le leader talentueux qui comprend les besoins de ses clients et partenaires internes ;

- Compétences relationnelles : le leader talentueux intègre activement l'aspect humain dans sa fonction ;
- Compétences managériales : le leader talentueux assume la responsabilité de ses performances et de celles de ses collaborateurs ;
- Compétences d'exécution : le leader talentueux se mobilise pour obtenir des résultats et réussir ;
- Compétences de conduite du changement : le leader talentueux a une attitude positive envers les changements au sein de l'entreprise.

Miralles (2007) différencie talent et compétence. Pour lui, la compétence est le savoir-faire alors que le talent est le fait de faire mieux que les autres ; le talent s'évalue en situation de concurrence. Le talent surpasse donc la compétence par sa quête d'excellence.

Zarifian (1999) insiste sur le fait que la compétence consiste en une prise d'initiatives et de responsabilités face à des situations professionnelles, en une intelligence pratique des situations. Chez Zarifian, la notion de talent est absente.

Pour Le Boterf (1994), la compétence s'assimile à une association de capacités ou d'aptitudes pour résoudre un problème donné. Selon Le Boterf (1997), si la compétence correspond à un niveau de maîtrise, l'expertise correspond à une super maîtrise acquise par une grande expérience. Les concepts de talent et d'expertise se rapprochent donc dans la mesure où tous deux comportent une dimension de supériorité. Cependant, le talent se distingue de l'expertise parce qu'il comporte une idée de « *pari sur l'avenir* », alors que l'expertise est davantage bornée à une activité et à un moment donné.

## **1-2 Talent et Potentiel**

Pour Cohen (2006), le potentiel est un pronostic sur les capacités d'une personne à évoluer vers un niveau de responsabilité supérieure dans son propre métier ou vers un autre métier, à un niveau de responsabilité supérieur ou équivalent. Comme le talent, le potentiel comprend un caractère prophétique à condition de la capacité de l'environnement à favoriser sa révélation. Cependant, ces deux termes ne sont pas synonymes : le talent représente le plus haut potentiel dans un domaine donné par comparaison aux autres.

Cette dernière définition très élitiste du talent permet également de le différencier du concept de haut potentiel. D'après Bournois et Roussillon (1998), un haut potentiel est « *un cadre qui dispose d'une performance et d'un potentiel élevé qui laissent présager qu'il pourrait devenir, à terme, un haut dirigeant* ». Les hauts potentiels sont « les dirigeants de demain », « the leaders

for tomorrow ». Le talent, lui, ne se limite pas forcément au potentiel de leadership. Son domaine d'application est plus large (Peretti, 2009).

#### **4- Les courants et théories relatifs aux talents**

Sur la base des principes de la stratégie, de l'économie ou encore des ressources humaines, Boudreau et Ramstad ont développé une science de la décision, nommée *talentship*, qui se donne pour objectif « d'augmenter le succès de l'organisation en améliorant les décisions qui dépendent ou impactent les ressources en talent » (Boudreau et Ramstad, 2007).

##### **4-1 : Le courant Management des Hauts Potentiels**

Il est facile de confondre Talents et Potentiel en raison de leur proximité sémantique. Selon Miralles, les deux notions se rejoignent (Miralles, 2007) ; elles supposent une excellence, une différence par rapport aux autres.

Le potentiel est un pronostic sur l'individu qui implique celui qui évalue, se développe dans le temps et est relatif à un poste donné (Chapelier, Sartori et Schmidt, 1999).

Le potentiel réfère à la possibilité, pour un individu, de devenir plus que ce qu'il est présentement (Silzer & Church, 2009). Il va permettre à un individu donné de progresser dans la hiérarchie des postes et des fonctions telle que la structuration de l'entreprise l'organise.

Ce courant concerne les auteurs qui assimilent la gestion des talents au repérage et au développement des hauts potentiels (Bournois, Roussillon, 1999 ; Doris, Matthew, 2007). Il s'agit de repérer les outils liés aux plans de succession et aux modalités de rétention.

S'appuyant sur les travaux de Mc Gregor, les auteurs Carney et Guetz affirment qu'il y a deux types d'entreprises : « les entreprises du comment » (firme bureaucratique ou à organisation hiérarchique traditionnelle) et « les entreprises du pourquoi » (firme qui diffuse la culture du talent à tous ses collaborateurs) (Carney et Guetz, 2009).

Le courant de gestion des talents au repérage et au développement des hauts potentiels (Bournois, Roussillon, 1999 ; Doris, Matthew, 2007) est en phase avec les organisations du « comment » de type bureaucratique ; la décision appartient à la hiérarchie et il est demandé de respecter les rôles et les actions déterminés dans la fiche de poste. Dans ce contexte, la gestion des talents concerne « les hauts potentiels », un vivier identifié par les RH et souvent non visible par l'ensemble des collaborateurs. Les personnes concernées perçoivent des signes d'appartenance à ce groupe, telle qu'une invitation à un séminaire ou une formation, qui leur laissent supposer qu'ils appartiennent à la catégorie de ces « happy few ».

#### **4-2 : Le courant Management des personnes exceptionnelles**

Représentant de ce courant, Boudreau estime que les talents sont les personnes que l'entreprise considère comme exceptionnelles en raison de leurs compétences rares malgré le fait qu'elles soient des gens comme les autres, peu importe leur niveau hiérarchique. Il préconise que la gestion des talents se concentre sur les talents qui contribuent à la stratégie de l'entreprise (nommés des talents-pivots).

Il souligne trois situations à risques : les entreprises qui n'ont pas de talent-pivot, les entreprises qui considèrent que tout le monde est doté de talents, les entreprises qui accordent trop d'importance aux talents et oublient que le talent s'exprime à force de travail.

#### **4-3 : Le courant Management de la Mixité des Talents**

Ce courant est porté par Cappelli (2008) pour qui la gestion des talents ne doit pas se concentrer seulement sur les hauts potentiels ou sur les postes qui sont difficiles à pourvoir. Dans une entreprise, tous les collaborateurs peuvent être des talents ; et l'entreprise a besoin d'une mixité des talents. Il définit la gestion des talents comme une démarche marketing élaborée autour de quatre principes :

- « Make or Buy » : produire trop ou pas assez de talents est un risque ;
- Réduire l'incertitude sur les talents de demain : si les plans de succession sont insuffisants alors faire un portfolio « talent pool » et faire des prévisions plus courtes ;
- Calculer le retour sur investissement de la démarche et partager les bénéfices et les coûts avec les employés ;
- Valoriser l'intérêt des salariés, c'est-à-dire tester les salariés sur leurs nouvelles responsabilités.

Carney et Guetz (2009) affirment qu'il y a deux types d'entreprises : « les entreprises du comment » (firme bureaucratique ou à organisation hiérarchique traditionnelle) et « les entreprises du pourquoi » (firme qui diffuse la culture du talent à tous ses collaborateurs).

Le courant de Capelli est en phase avec les entreprises du « pourquoi » dans lesquelles la gestion des talents concerne tous les collaborateurs car par essence, tout salarié est un talent qui a pour mission de se développer (Carney et Guetz, 2009).

Le management stratégique des talents consiste ainsi à « se centrer justement sur ces titulaires (...) inclus dans un vivier de talents pivots de l'organisation et qui occupent ou sont développés pour occuper des positions de talents pivots » (Collings and Mellahi, 2009). Les décisions qui seront prises en termes d'identification, de sélection, de développement, d'évaluation, de déploiement et de rétention de ces profils dépendent du « talentship » (Lewis and Heckman, 2006) des décideurs de l'entreprise.

Le « talentship » réside dans une capacité managériale d'anticipation du besoin de capital humain et d'énonciation d'un plan pour y parvenir (Capelli, 2008). Le management du talent représente alors l'ensemble des « activités et processus [issus de ces décisions quant à] l'identification systématique des postes clés contribuant de manière différentielle à un avantage concurrentiel durable de l'organisation, le développement d'un vivier de talents de hauts potentiels et de hauts 'performers' pour remplir ces rôles, et le développement d'une architecture des ressources humaines différenciée afin de faciliter l'occupation de ces positions par des titulaires compétents et d'assurer leur engagement continu à l'organisation » (Collings and Mellah, 2009).

Il existe donc un lien fondamental entre la stratégie de l'entreprise et la gestion du talent (Lewis and Heckman, 2006). La stratégie représente en effet la force motrice de cette pratique (Mc Donnell, 2011).

#### **4-4 La gestion ou management de talents**

L'expression « gestion des talents » est utilisée pour définir des pratiques intégrées de gestion des ressources humaines dont l'objectif est d'attirer et de conserver la personne appropriée au poste qui lui convient, et ce, au bon moment.

Pour Jackson & Schuler (1990), la gestion des talents est le fait de « s'assurer que la personne appropriée occupe le poste qui lui convient, et ce, au bon moment ».

Et Schweyer, (2004) ajoute que c'est la « gestion de l'offre, de la demande et du débit des talents existants dans l'organisation ».

Capelli propose un modèle du management du talent de « juste à temps » en faisant un parallèle avec le management de la chaîne logistique. Il s'agit d'implémenter un système d'approvisionnement continu (sur le marché interne et externe) en lien avec les besoins en talents de l'entreprise (Capelli, 2008), notamment la relève.

La gestion de la relève renvoie essentiellement à trois axes distincts au plan des ressources humaines (Wilhelmy, 2007) :

- Le premier consiste à les générer ou les renouveler. Il faut alors identifier les nouvelles compétences requises et réexaminer les compétences en place ;
- Le deuxième propose de capitaliser ou bénéficier de l'usufruit des compétences des ressources acquises. Il s'agit alors de formaliser le savoir ;
- Le troisième impose de diffuser ou transférer les compétences proprement dites.

Cela requiert notamment de les rendre disponibles d'un point à un autre dans l'entreprise selon un principe de communauté de pratique (Tremblay, 2005)

Belanger et Mercier (2006) reprennent la pensée d'Adam Smith relative au fait que, de la division du travail, découlent tant d'avantages dont celui de réduire la tâche de chaque homme à quelque opération très simple qui l'occupe toute sa vie, lui faisant acquérir une certaine dextérité. Dans la division du travail, l'attention du travailleur est toute dirigée vers un seul objet, lui rendant plus propre à découvrir les méthodes plus aisées pour l'atteindre lorsque cette attention embrasse une grande variété de choses. Ainsi, la division du travail conduit à la révélation du talent.

Par ailleurs, ils soutiennent que la différence des talents naturels entre les individus est moindre que nous le croyons. La différence entre les hommes adonnés aux professions les plus opposées semblent provenir beaucoup moins de la nature que de l'habitude et de l'éducation. C'est la disposition des hommes à trafiquer et à échanger (donc la différence d'occupation) qui a pu donner naissance à une différence de talents. Sinon, tous les hommes auraient eu le talent. C'est le penchant à troquer qui donne lieu à la diversité de talents si remarquables entre hommes de différentes professions.

Pour la culture du « vivier de talents », il s'agit de déterminer et répartir les ressources conformément aux besoins de l'organisation (Mc Donnell, 2011), c'est-à-dire déterminer les « viviers d'employés de hauts potentiels et hautement performants sur lesquels l'organisation peut s'appuyer pour remplir les positions pivots de talents » (Collings and Mellahi, 2009).

#### **4-5- La Théorie des Compétences Stratégiques**

La Théorie des Compétences Stratégiques (Prahalad & Hamel, 1990) a montré que l'avantage concurrentiel de l'entreprise était déterminé par la qualité de sa combinaison de ressources. Dans cette perspective, certaines ressources humaines constituent des ressources stratégiques dont la perte peut remettre en cause la compétitivité de l'entreprise. La gestion de ce risque stratégique constitue un enjeu central des entreprises de la connaissance dont l'essentiel de l'activité repose sur du capital humain. Dans ce secteur d'activité, l'avantage concurrentiel est lié à la capacité de l'entreprise à attirer et à garder les meilleurs talents (Cappelli, 2000). Le savoir-faire des banquiers, leur capital social et leurs réseaux sociaux sont autant de compétences idiosyncrasiques indispensables dans les activités de banque (Eccles & Crane, 1988).

Il s'agit pour l'entreprise de disposer du type de talents nécessaire pour atteindre ses objectifs actuels et futurs. Ce que Thévenet (2009) décrit en parlant de compétences particulières qui concourent à la création de valeur. Après avoir déterminé le type de talent à cibler, un travail de détection s'en suit : « certains talents potentiellement mobilisables ne sont pas utilisés, soit

parce qu'ils sont ignorés par l'entreprise, soit parce qu'ils ne correspondent pas à ses besoins à un moment donné » (Peretti, 2009).

Au-delà du risque de démission d'un salarié détenteur d'une compétence stratégique, il existe le risque de disparition d'un salarié possédant une expertise rare et spécifique qui peut remettre en cause la continuité de l'activité d'une entreprise. La notion de spécificité met en évidence une autre nature de risque qui est liée à l'impossibilité de recourir au marché du travail pour se doter à brève échéance d'une compétence donnée. Becker (1962) parle alors de capital humain spécifique s'agissant de présence et d'utilisation de compétences uniquement dans l'entreprise qui les emploie. Cette utilisation de connaissances spécifiques suppose l'instauration ou la pratique d'un processus d'apprentissage internalisé dans l'entreprise (Ferrary & Pesqueux, 2006).

#### **4-6 La Théorie de la Contingence**

La Théorie de la Contingence conçoit que des facteurs externes au domaine de la GRH, notamment la stratégie de l'entreprise, détermine les pratiques de management. Ainsi, les pratiques de GRH se doivent d'être dans une logique de cohérence verticale avec la stratégie pour contribuer à la performance de l'entreprise (Miles et Snow, 1978 ; Schuler et Macmillan, 1984). Dans ce cas, l'enjeu est d'identifier les « *best fit* » entre les deux dimensions (Wood, 1999).

Une troisième approche est dite configurationnelle. Pour celle-ci, c'est la cohérence horizontale entre les pratiques de GRH qui conditionne la contribution des ressources humaines à la performance de la firme. Dans cette perspective, Guthrie (2001) distingue deux systèmes de management cohérents : l'un orienté sur « le contrôle » des salariés et l'autre axé sur « l'incitation » des salariés.

Le système GRH de contrôle se caractérise par l'emploi de salariés peu qualifiés, faiblement rémunérés, recevant peu de formation et ayant des opportunités de carrière limitées au sein de l'entreprise.

Le système GRH d'incitation se caractérise par le recours à des salariés qualifiés, bien rémunérés, bénéficiant de formation et ayant des opportunités de carrière dans l'entreprise.

Dans la perspective configurationnelle, la cohérence entre les pratiques de GRH favorise des synergies qui renforcent chacune des pratiques (Delery et Doty, 1996). Ces deux modèles convergent avec les conclusions de Piore et Doeringer (1971) qui montrent que certaines firmes développent des marchés internes du travail sur lesquels est privilégiée la flexibilité interne de

l'emploi pour réguler le capital humain et que d'autres ont recours à la flexibilité externe en s'appuyant sur le marché externe du travail.

À travers une analyse empirique, Capelli et Neumak (2001) ont montré que le système GRH d'incitation ne contribue pas systématiquement à la performance des entreprises. Elle constitue une sophistication de la perspective contingente en avançant que les pratiques de GRH (recrutement, formation, carrière, rémunération et évaluation) doivent être cohérentes entre elles (« *Internal fit* » ou cohérence horizontale) tout en étant adaptées à la nature de l'avantage concurrentiel recherché par l'entreprise (« *External fit* » ou cohérence verticale) (Baird et Meshoulma, 1988 ; Wright *et al.* 1995 ; Youndt *et al.* 1996). Et, Michie et Sheehan (2005) montrent que les pratiques de GRH ne contribuent pas en elles-mêmes à la performance économique de l'organisation mais c'est plutôt leur adéquation en tant que système cohérent avec l'avantage concurrentiel recherché qui est déterminant. Ils analysent notamment l'articulation entre la stratégie de l'entreprise et les modalités de flexibilité des ressources humaines. Pour leur part, Arthur (1992) et Guthrie *et al.* (2002) ont montré que les pratiques sophistiquées de GRH (formation, implication, système de motivation, promotion...) contribuent à l'avantage concurrentiel des firmes qui recherchent une compétitivité-qualité alors que les firmes qui optimisent une compétitivité-coût ont des pratiques de GRH orientées vers le recrutement de salariés peu qualifiés pour lesquels les efforts de formation sont faibles et pour lesquels l'exigence d'implication est limitée.

## **Synthèse du Chapitre I**

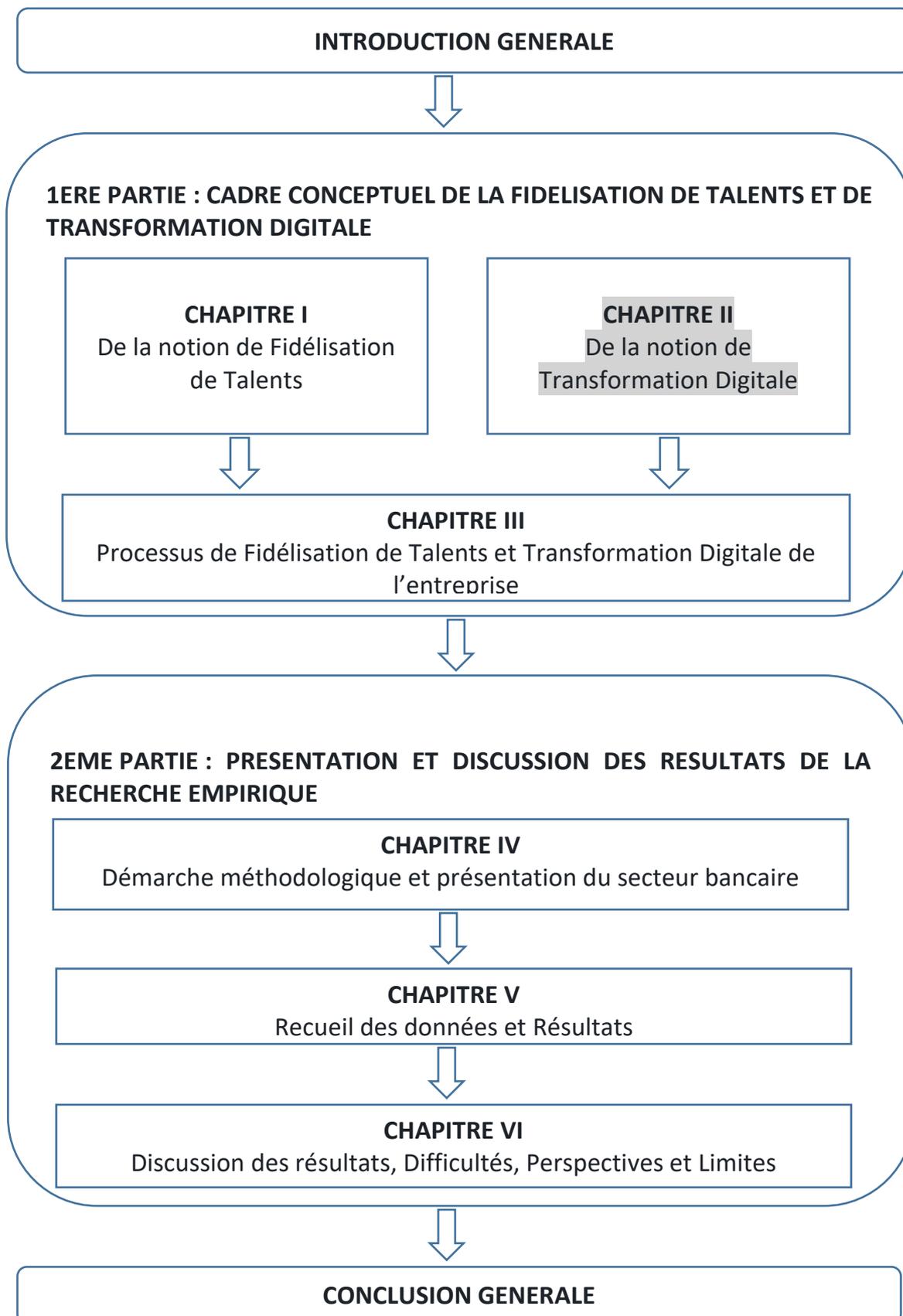
Ce Chapitre I a été l'occasion de présenter une synthèse des fondements de deux variables centrales de notre recherche : Fidélisation et Talents. Trois approches traditionnelles sont généralement mobilisées pour définir la fidélité en marketing : comportementale, attitudinale et composite.

La revue de littérature démontre que la fidélisation est une retranscription de la théorie de la fidélité à la marque, qui prend toutefois en compte les spécificités des services qui les distinguent des biens tangibles, à savoir : l'intangibilité, l'hétérogénéité, l'inséparabilité et la périssabilité.

Nous retenons cette conceptualisation pour définir la fidélisation.



Figure xx : plan d'avancement de la thèse (Chapitre II)



## ***CHAPITRE II : DE LA NOTION DE TRANSFORMATION DIGITALE***

### **Introduction au Chapitre II**

« digit » d'où provient Digital est un terme dérivé qui signifie chiffre en anglais qui s'intéresse au doigt en français (Sateu, 2017). Voilà pourquoi, Sahourey (2017) affirme que le mot digital renvoie à l'action des doigts sur les écrans.

La première définition stricte de Transformation Digitale (TD), d'après Khanboubi & Boulmakoul (2018), apparaît dans un ouvrage de Fors et Stolterman (2004) dans lequel la TD est perçue comme «des changements que la technologie numérique entraîne ou influence dans tous les aspects de la vie humaine». Selon les auteurs, la TD conduit à « un monde de plus en plus expérimenté avec, à travers et par la technologie de l'information ».

Poursuivant leur propos, Khanboubi & Boulmakoul (2018) définissent la Transformation Digitale (TD) comme « un changement systémique des processus internes, des modèles commerciaux et des compétences utilisant les technologies et les avancées numériques afin de fournir des produits et services intelligents à la hauteur des attentes des clients. »

Bos (2018) propose une autre conception de la TD en définissant la transformation digitale comme « l'adoption des compétences technologiques facilement accessibles qui transforme la réactivité de l'organisation face aux changements du marché ».

La transformation digitale est souvent appelée transformation numérique. Il faudrait comprendre que la numérisation est l'action de numériser, selon l'encyclopédie Larousse. La numérisation est un procédé permettant de représenter des objets (image, son, signal) par des suites de nombres binaires (0 et 1). Cette représentation nécessite d'acquérir des valeurs représentatives de l'objet initial, par exemple, pour un signal continu, des mesures faites à intervalles réguliers, de la valeur de l'amplitude du signal. Selon l'encyclopédie Larousse, la numérisation est le synonyme de digitalisation et discrétisation.

La transformation digitale est un processus qui consiste à mettre en place des stratégies et des outils numériques dans le but d'atteindre des objectifs, d'évoluer et de générer des profits.

La transformation digitale ne se limite pas aux technologies, elle modifie également les modes de collaboration dans une entreprise et les manières de travailler.

Par ailleurs, la TD a fait l'objet de plusieurs analyses en termes d'approches.

## **Section 1 : Approches de la Transformation Digitale**

La transformation digitale a fait l'objet de plusieurs analyses aussi bien dans sa conception que sa mise en œuvre.

### **Paragraphe 1 : L'approche d'Esser**

Esser (2014) définit cinq phases qui décrivent le plan de développement d'une stratégie de transformation digitale et de sa mise en place : Analyse – Stratégie – Conception – Impact organisationnel – Transformation.

#### **1) Analyse :**

C'est la première phase qui se concentre sur quatre domaines : clients, concurrents, marchés et compétences commerciales. Les besoins et les valeurs du client sont analysés et segmentés. Les concurrents sont décrits et mesurés grâce à leurs performances actuelles et leur positionnement sur le marché. Les nouveaux entrants sur le marché sont également pris en compte. Le marché est analysé en fonction de sa taille, de son potentiel, de ses limites et de ses développements futurs. Enfin, les capacités métiers disponibles sont analysés et regroupés.

#### **2) Stratégie :**

C'est la deuxième phase qui définit la position du marché, à décider comment l'entreprise souhaite se différencier et à sélectionner la clientèle ciblée.

#### **3) Conception :**

Elle repose sur trois domaines : une vision de l'expérience client, une proposition de valeur et l'identification des opportunités. La vision de l'expérience client comprend une déclaration sur ce que l'entreprise souhaite réaliser. La proposition de valeur décrit les services permettant de cerner les clients. Enfin, l'identification des opportunités évalue les idées de conception actuelles et futures.

#### **4) Impact organisationnel :**

Il se réfère aux personnes, à la structure et à la culture au sein de l'entreprise. Ainsi, les processus et systèmes sont examinés et la gouvernance et le contrôle sont définis.

## **5) Transformation :**

La transformation décrit la feuille de route et la gestion du programme de changement. Ainsi, la communication interne et la gestion du changement sont prévues. Enfin, l'image de marque et les communications externes sont définies. Les phases définies sont très générales et par conséquent, les références spécifiques à la transformation digitale sont rares. Néanmoins, l'approche d'Esser offre des idées utiles sur les phases et les contenus à prendre en compte.

### **Paragraphe 2 : L'Approche de PricewaterhouseCoopers**

PricewaterhouseCoopers (2013) définit six phases pour la transformation digitale : Stratégie – Design – Construction – Implémentation – Opération - Test

#### **1) Stratégie :**

Durant cette première phase, une stratégie est développée et les effets de la dynamique digitale sont assimilés. La position actuelle de la société est déterminée et un nouveau business model est conçu. En outre, une évaluation de la sécurité, une analyse de la création de valeur ainsi que les ramifications légales et fiscales sont déterminées. Enfin, la culture d'entreprise et le capital humain sont impactés.

#### **2) Design :**

La deuxième phase est la conception de la feuille de route de la transformation. À ce stade, le modèle de collaboration, le réseau de création de valeur et le modèle opérationnel sont définis. De plus, l'architecture et le modèle cible, le plan de transformation sont déterminés. Enfin, les aspects fiscaux et juridiques sont modélisés.

**3) Construction :** La troisième phase est la construction, qui complète le développement d'une plateforme commerciale digitale. Pour ce faire, la gouvernance est introduite et le modèle opérationnel et les services métiers / informatiques sont adaptés en fonction de cette construction. La sécurité numérique et la gestion des compétences sont également définies.

#### **4) Implémentation :**

La phase de mise en place initie la plate-forme commerciale précédemment développée. La qualité et la formation des employés sont déployées pour assurer une transition réussie.

Opération : Au cours de cette phase, les nouveaux business model sont considérés comme fonctionnant en tant que systèmes en cours d'exécution. Ici, la gouvernance, la plate-forme, la gestion et le reporting des applications jouent un rôle essentiel.

#### **5) Test :**

La dernière phase est le test, qui comprend le monitoring et l'optimisation des performances. À ce stade, des ajustements au niveau des services, des optimisations du business model sont effectuées.

### **Paragraphe 3 : Approche de Bouée et Schaible**

Ils décrivent un schéma directeur de transformation digitale spécifiquement conçu pour répondre à un avenir numérique (Bouée CE. et Schaible S., 2015) :

1) **Analyse de l'influence des technologies digitales** : Comparaison de la position actuelle de l'entreprise - Mise en place de la feuille de route.

#### **2) Analyse de l'influence des technologies digitales :**

Dans le cadre de cette phase, différents scénarios futurs sont prévus et les changements potentiels dans les chaînes de valeur sont analysés. De plus, les technologies sont classées et les acteurs du marché pertinents sont évalués. En conséquence, plusieurs changements sont fréquemment identifiés dans cette phase.

#### **3) Comparaison de la position actuelle de l'entreprise :**

La deuxième phase comprend une analyse des opportunités et des risques pour l'entreprise existante. En outre, les produits, clients et régions concernés sont analysés. De plus, des capacités digitales telles que les ressources humaines ou les partenariats sont définies et la stratégie commerciale numérique est établie. Les écarts de mise en place et de compétences qui en résultent sont identifiés.

4) **Mise en place de la feuille de route** : Dans la phase finale, les options pertinentes pour les scénarios futurs sont définies. Les compétences digitales, à titre d'exemple, nécessitant un développement ultérieur sont identifiées et les acteurs du marché coopératif sont discutés. Ces phases capturent plusieurs aspects de la transformation digitale et incluent des analyses détaillées.

Même si la TD impacte tous les aspects de la société humaine, c'est surtout dans le contexte de l'entreprise que ce terme est le plus souvent utilisé.

## **Section 2 : La Transformation Digitale dans le contexte de l'entreprise**

Si la notion de « transformation digitale » (ou numérique) est récente, c'est parce qu'elle se substitue progressivement à la notion de digitalisation. Le terme « transformation digitale va au-delà et s'associe pleinement à la dimension de l'entreprise en prenant en compte à la fois les innovations technologiques mais également les dimensions stratégiques et humaines.

En entreprise, de nouveaux paradigmes bouleversent profondément les modèles économiques dans un nouvel ordre économique. Et la Transformation Digitale paraît incontournable si les dirigeants envisagent le changement des business model existants en passant par des changements affectant les activités, processus et compétences de l'entreprise par les technologies numériques (I-SCOOP, 2015).

La Transformation Digitale fait donc peser sur l'entreprise et ses produits de nouveaux enjeux, parmi eux, la transformation des métiers et des processus internes, l'incidence sur les personnes.

### **Paragraphe 1 : L'influence exercée au niveau des activités de l'entreprise**

Forrester Consulting (2015) s'est intéressé à ce qui motive les entreprises dans la Transformation Digitale. Son étude indique que la Transformation Digitale de l'entreprise comporte trois dimensions : l'organisation, les processus opérationnels et la technologie.

Pour s'adapter à une société où la révolution numérique est en marche depuis plusieurs années, les entreprises doivent faire face à des mutations importantes. La transformation implique un cheminement. Ainsi, pour Ettien et Peron (2018), la transformation digitale, c'est aussi identifier, mobiliser et organiser les ressources pour partir d'un point pour aller à un autre. La transformation digitale consiste à conduire le changement des business model et de l'écosystème d'une organisation en s'appuyant sur les techniques numériques (Whalen, 2015). CSC (2015) aborde la Transformation Digitale de ses clients selon quatre composantes : expérience client, expérience collaborateur, digitalisation des processus avec dématérialisation et produits et services digitaux (offres et usages) avec les nouveaux business model et avantages induits. Zysman & al (2010) considère trois niveaux de service dans le processus de transformation digitale : les services irréductibles (délivrés par des humains, créés au même endroit où ils sont livrés), les services hybrides (entre humains et automatisation) et les services automatisés (avec l'apport des technologies numériques).

A travers une étude réalisée en 2014 par Beziade (Beziade et Assayag, 2014) sous le couvert de l'Observatoire des métiers de la Banque en France, il ressort que le client de la banque voit ses exigences croître du fait du numérique. Ce qui a une influence sur les prestations habituelles fournies par les banques et transforme subtilement leurs activités. Cette réalité qui date de plus de cinq ans en France est la même dans ces derniers temps en Côte d'Ivoire.

En effet, le client bancaire attend d'abord de la part de sa banque une forte interactivité et une continuité de service. A l'heure où tout est disponible sur internet 7 jours sur 7 et 24h sur 24h, il devient de plus en plus inconcevable pour un client de devoir se plier aux horaires d'une agence, souvent peu conciliables avec son activité professionnelle.

Pour Sahourey (2017), la question de l'influence de la transformation digitale des entreprises sur leur performance, à la fois économique et sociale, est essentielle. La digitalisation façonne massivement les individus au numérique et leur attribue des compétences nécessaires permettant d'affronter de les aider à affronter aisément le monde dynamique du travail.

Le secteur des services financiers est l'un des premiers utilisateurs des technologies clés associées à la Transformation Digitale des entreprises. Les travaux de Scott (2017) présentent l'impact de l'adoption des TIC sur la performance du secteur financier en utilisant un ensemble de données original de SWIFT, l'une des premières technologies de réseau et probablement, la plus largement utilisée dans le domaine bancaire.

## **Paragraphe 2 : L'incidence sur les ressources humaines de l'entreprise**

La transition digitale reconfigure les emplois et génère des nouveaux métiers dont les profils restent à définir. Elle repose sur une innovation destructrice, liée à la maîtrise des cinq sauts numériques dans laquelle, les emplois à faible empathie sont automatisés et les plus empathiques se reconfigurent pour laisser émerger les métiers à visage humain.

La fonction Ressources Humaines se trouve sollicitée en première ligne et doit une nouvelle fois démontrer son agilité et son adaptabilité à de nouveaux modes de vie et de travail (Bressy, 2017).

### **1) Les compétences numériques**

En Afrique, seuls 20 % de la population ont accès à Internet contre environ 75 % en Europe et 32 % en Asie. Mais, l'Afrique est le deuxième plus grand marché des technologies mobiles au monde, derrière l'Asie-Pacifique, avec 12 % des abonnés uniques mondiaux, demeure paradoxalement, le continent le moins couvert par le digital (Okamba, 2018).

On compte 1% des enfants africains qui quittent l'école avec des compétences de base en programmation. Dans ces conditions, la promotion des postes nécessitant des compétences numériques adéquates est incertaine (Okamba, 2018).

Selon Alexandre (2017), les comportements des individus face à la digitalisation de l'argent peuvent être plus aisément compris à partir de l'approche de Kahneman (2012). Ce dernier sépare le mécanisme cognitif en deux systèmes, le premier adapté aux prises de décisions rapides et simples, le second mieux à même de traiter des problèmes complexes avec des conséquences de plus long terme. Cette approche des comportements face à l'argent est d'autant plus pertinente depuis l'émergence des smartphones dans la vie quotidienne, notamment lors de transactions économiques et financières. Cette évolution des comportements suppose de tenir compte également des différences générationnelles et géographiques des individus.

Selon Serres (2012), la révolution numérique a actuellement des effets au moins aussi considérables qu'en leur temps l'invention de l'écriture puis celle de l'imprimerie. Les notions de temps et d'espace en sont totalement transformées et les façons d'accéder à la connaissance profondément modifiée.

Le concept de compétence numérique est traité depuis un certain temps par divers auteurs qui s'intéressent à l'éducation et à la pédagogie des TIC (Selwyn et al. 2005). Dans les recherches sur la « fracture numérique » (Brotcorne, et Valenduc, 2009), ces compétences apparaissent aussi sous les appellations de nouvelle culture numérique ou alphabétisation numérique (*digital literacy* en anglais, *nieuwe geletterdheid* en néerlandais) (Mertens *et al*, 2007 ; Selwyn et Facer, 2007 ; Warschauer, 2003).

Pour analyser les compétences numériques (Brotcorne et Valenduc, 2009) c'est-à-dire la capacité à utiliser les TIC de manière efficace et autonome (et leur mode de construction), la référence est faite à une typologie de ces compétences, élaborée par des chercheurs hollandais, Jan Steyaert et Jos De Haan (2001), reprise et complétée ensuite par d'autres auteurs (Vendramin et Valenduc, 2003 et 2006 ; Van Dijk, 2003 et 2005). Ceux-ci distinguent trois niveaux de compétences numériques : les compétences instrumentales, structurelles (ou informationnelles) et stratégiques.

### **1-a) Les compétences instrumentales**

Elles ont trait à la manipulation du matériel et des logiciels. Elles couvrent en premier lieu les compétences opérationnelles qui relèvent d'un savoir-faire de base. Que ce soit dans un environnement domestique ou professionnel, les compétences instrumentales comprennent aussi les capacités techniques et les capacités de raisonnement pour faire face aux bogues, aux

virus et autres aléas techniques quotidiens. De nombreux programmes de formation et de sensibilisation aux TIC se focalisent sur les compétences instrumentales.

### **1-b) Les compétences structurelles ou informationnelles**

Elles concernent la nouvelle façon d'entrer dans les contenus en ligne, c'est-à-dire chercher, sélectionner, comprendre, évaluer, traiter l'information. Elles consistent à apprendre comment chercher l'information en ligne ; comment la sélectionner parmi une offre surabondante ? Comment éditer soi-même cette information ? Comment en évaluer la qualité ? Comment combiner des sources d'information qui proviennent de médias et d'auteurs de plus en plus diversifiés ? Comment établir des liens ou des associations entre les informations sélectionnées ? Et comment arriver à formuler des généralisations.

### **1-c) Les compétences stratégiques**

Elles concernent l'aptitude à utiliser l'information de manière proactive, à lui donner du sens dans son propre cadre de vie et à prendre des décisions en vue d'agir sur son environnement professionnel et personnel. Elles soutiennent des comportements orientés vers un but.

A l'instar des compétences informationnelles substantielles, les compétences stratégiques ne sont pas totalement nouvelles. Leur besoin se faisait déjà sentir avec les médias écrits et audiovisuels ; cependant ce sont les médias interactifs en ligne qui accentuent l'importance et l'urgence de les maîtriser.

Les auteurs cités s'accordent sur une sorte de hiérarchie des compétences numériques : les compétences instrumentales sont un prérequis à la construction des compétences informationnelles, qui soutiennent, à leur tour, les compétences stratégiques.

De cette revue de littératures des concepts de fidélisation de talents et de transformation digitale germent visiblement des insinuations non encore fondées, et de ce fait, méritent d'être examinées.

Il est probable que toutes les entreprises bancaires en Côte d'Ivoire aient des pratiques de fidélisation de leurs talents de manière formelle ou informelle ; la nature et/ou les formes de ces pratiques ou politiques diffèrent.

Ainsi, il se pourrait que l'on constate que dans certaines d'elles, l'on conçoit que tous leurs salariés sont des talents et qu'il ne faille restreindre la notion de talent et la fidélisation de ces talents à un groupuscule, encore moins aux salariés exerçant dans le cœur d'activité. Ces banques estimeraient qu'elles ont tout intérêt à s'occuper de la collectivité, de manière à éviter

de négliger ou perdre des ressources dont l'absence ou la déliquescence menaceraient son équilibre.

Il est tout aussi probable qu'il existe une pratique dans d'autres banques qui, à l'aide d'outils spécifiques, sélectionnent un nombre restreint de salariés en qui ils reconnaissent des talents. Ceux-là sont surveillés sous le joug de la fidélisation.

Enfin, avec la Transformation Digitale, l'on pourrait remarquer que les deux précédentes pratiques se soient muées pour donner lieu à une autre forme de fidélisation de talents conditionnée par le digital.

Il est bon de regarder ce que renferme le terme « contexte » dans la formulation de notre sujet « Fidélisation des Talents dans un contexte de transformation Digitale ».

Du point de vue étymologique, *contexte* est emprunté au latin classique *contextus*, « assemblage, réunion », de *contexere*, « assembler, rattacher », également employé au sens de « contexture d'un discours ». Sa signification principale est attestée en 1539, comme « ensemble ininterrompu des parties d'un texte ».

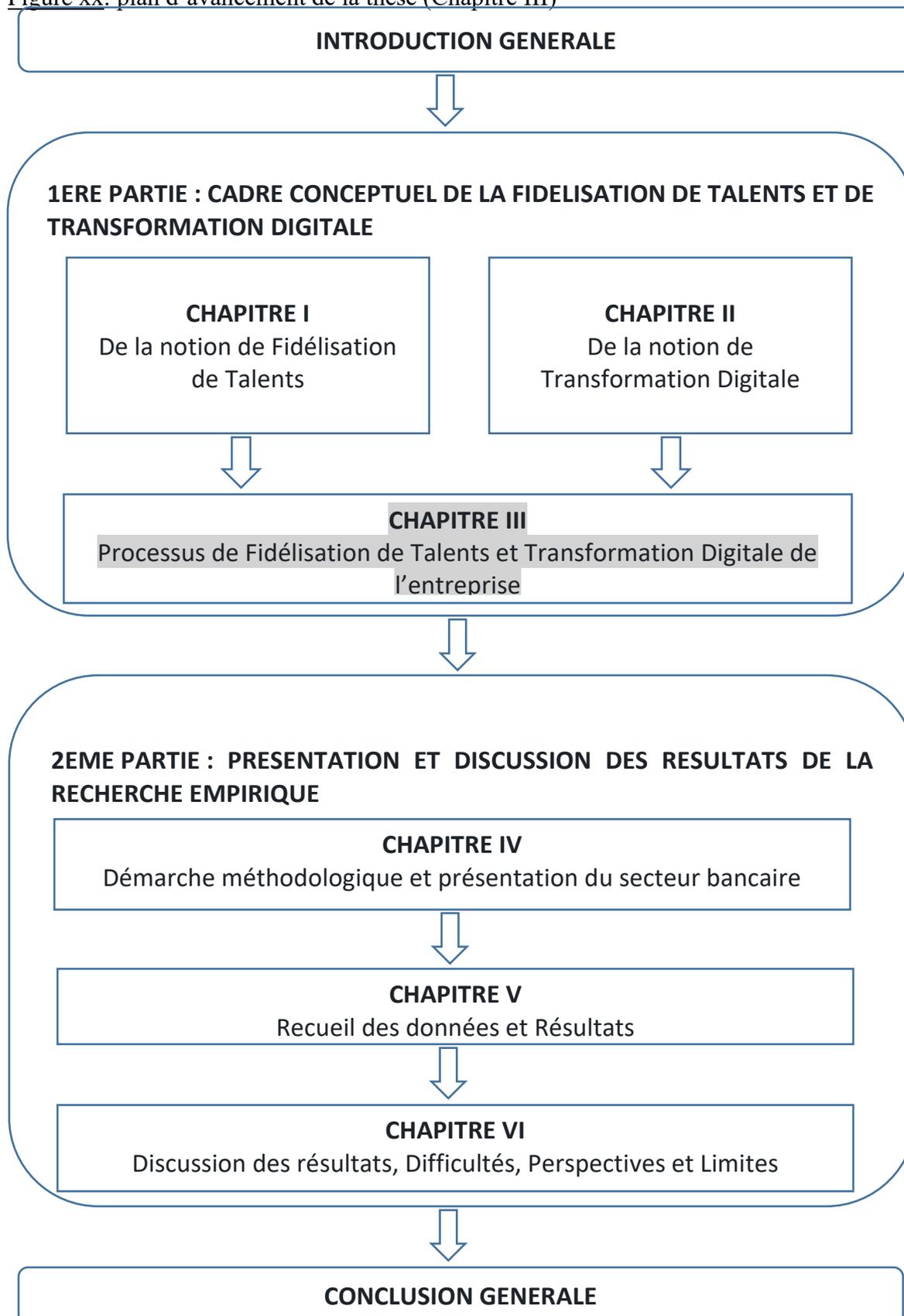
Le sens de contexte, encore aujourd'hui, est largement tributaire de ce point de vue, qui lui confère un statut d'extériorité. Le contexte se réduirait alors à une sorte d'environnement, influençant le contenu de ce qu'il entoure. À l'inverse, la situation renverrait davantage aux circonstances mêmes de ce qu'on vise à caractériser : en effet, *situation* est attesté en 1531 comme « position » (« la situation des étoiles »), puis en 1676 comme « ensemble des circonstances dans lesquelles un pays, une collectivité se trouve ».

Dans le sens commun, la situation d'une personne ou d'une chose ferait ainsi référence à des éléments qui leur sont directement reliés, alors que le contexte renverrait au milieu ou à l'environnement qui les entoure, dans lesquels ils sont insérés.

## **Synthèse du Chapitre II**



Figure xx: plan d'avancement de la thèse (Chapitre III)



## ***CHAPITRE III : PROCESSUS DE FIDÉLISATION DES TALENTS ET TRANSFORMATION DIGITALE DE L'ENTREPRISE***

### **Introduction au Chapitre III**

Le plus grand atout d'une entreprise, ce sont ses employés. Et le défi majeur pour les organisations est d'asseoir une politique de fidélisation qui soit captivante pour ce personnel dont l'expertise et les valeurs intégrées concourent à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Avec la digitalisation, les entreprises espèrent une plus-value, une optimisation des processus du capital humain, une fonction RH repensée en quelque sorte, qui travaille corrélativement aux problématiques nouvelles de fidélisation qui prime avec la motivation des collaborateurs. Ainsi, se dessinent de nouveaux modes de convergence entre la Fidélisation et la Transformation Digitale.

### **Section 1 : Points de convergences entre la Fidélisation de Talents et la Transformation Digitale**

La Transformation Digitale de l'entreprise touche plusieurs domaines, notamment la marque employeur, l'automatisation des métiers, les nouveaux modes de travail et bien évidemment la gestion des ressources humaines de laquelle découle notre réflexion à propos de la Fidélisation de Talents dans un contexte de Transformation Digitale.

Les RH ont un rôle d'accompagnement dans la conduite de changement des projets de transformation digitale. C'est un rôle pivot entre les besoins stratégiques de l'employeur et la réalité des collaborateurs. C'est un vrai partenaire de management.

### **Paragraphe 1 : La Transformation Digitale, une opportunité pour la Fidélisation de Talents**

La Transformation Digitale peut paraître comme une opportunité pour la lassitude en poste, une des causes de démobilité des employés qui manquent de visibilité sur le long terme. Avec la digitalisation, l'on passera de la répétitivité des tâches et missions à l'apprentissage et la diversification des responsabilités. Il y a là une forme de mobilité et d'évolution. Les employés ont la possibilité de changer de carrière dans d'autres départements ou l'octroi de tâches temporaires, un enrichissement. Mais cela n'occulte pas une possible intensification de la charge de travail et des attentes quant à la productivité.

## **Paragraphe 2 : La Transformation Digitale, une opportunité d'innovation**

Le télétravail, autre innovation du digital, offre la possibilité aux employés de concilier vie privée et vie professionnelle, malgré la contrainte inexprimée de leur employeur à être disponible en permanence.

## **Section 2 : Conséquences de la Fidélisation de Talents dans le contexte de Transformation Digitale de l'entreprise**

Il est notoire que la Digitalisation fait synonyme de destruction d'emploi, de précarisation et de contrôle renforcé des salariés. Mais avec la Fidélisation, l'orientation change.

### **Paragraphe 1 : La Fidélisation de Talents comme recours**

La Fidélisation adossée à la Transformation Digitale de l'entreprise alimente la stratégie de l'entreprise de quelque de nouveau, sujet de curiosité des salariés. Car la stratégie comportera nécessairement des aspects d'aide à l'acquisition d'expériences nouvelles et variées. Par exemple, les portails RH permettent aux collaborateurs d'accéder aisément à de nombreux services : congé, formations et cours en ligne, formulaires dématérialisés.

L'on s'accorde à dire que l'intégration ou encore onboarding est la clé de la réussite de la relation de travail entre le collaborateur et l'entreprise. C'est à partir d'elle que l'entreprise accompagne le collaborateur. La digitalisation de l'onboarding réduit le temps des tâches administratives répétitives et crée une expérience collaborateurs connectée. Car l'onboarding présentera des fonctionnalités qui permettront d'interagir avec la nouvelle recrue avec sa prise de service. Un certain nombre de plateformes permettent de cartographier les compétences professionnelles et personnelles des collaborateurs. Par ce process, il est possible d'obtenir une vue d'ensemble ou plus individualisée des compétences disponibles et des lacunes éventuelles.

### **Synthèse du Chapitre III**

Ce chapitre a porté principalement sur les points de convergences entre la Fidélisation de Talents et la Transformation Digitale et sur les conséquences de la Fidélisation de Talents dans le contexte de Transformation Digitale de l'entreprise.

Nous avons pu démontrer comment la Transformation Digitale peut paraître comme une opportunité pour les employés et que ses conséquences peuvent être jugulées par des mécanismes découlant de la fidélisation.

## **CONCLUSION DE LA 1<sup>ère</sup> PARTIE :**

Cette première partie nous a amenés à étudier le concept de Fidélisation de Talents, de Transformation Digitale et de Processus de Fidélisation de Talents et Transformation Digitale de l'entreprise.

Appréhendés dans leurs différents sens, ces concepts ont été détaillés dans les chapitres I, II et III : le chapitre I a révélé les définitions et approches conceptuelles de la Fidélisation de Talents ; le chapitre II a posé la question de la Transformation Digitale, et le chapitre III, le Processus de Fidélisation de Talents et de la Transformation Digitale de l'entreprise.

L'analyse de la littérature a relevé le sens et les connotations y afférents.

La seconde partie, consacrée à l'analyse empirique de la Fidélisation des Talents relativement à la Transformation Digitale du secteur bancaire en Côte d'Ivoire, permettra de répondre à des points spécifiques, notamment la démarche méthodologique et la présentation du secteur bancaire, le recueil des données et résultats, la discussion des résultats, les difficultés, les perspectives et les limites de nos travaux.



# 2ème Partie

---

## **2<sup>ème</sup> Partie : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE**

### **Chapitre IV :**

Démarche méthodologique et présentation du secteur bancaire

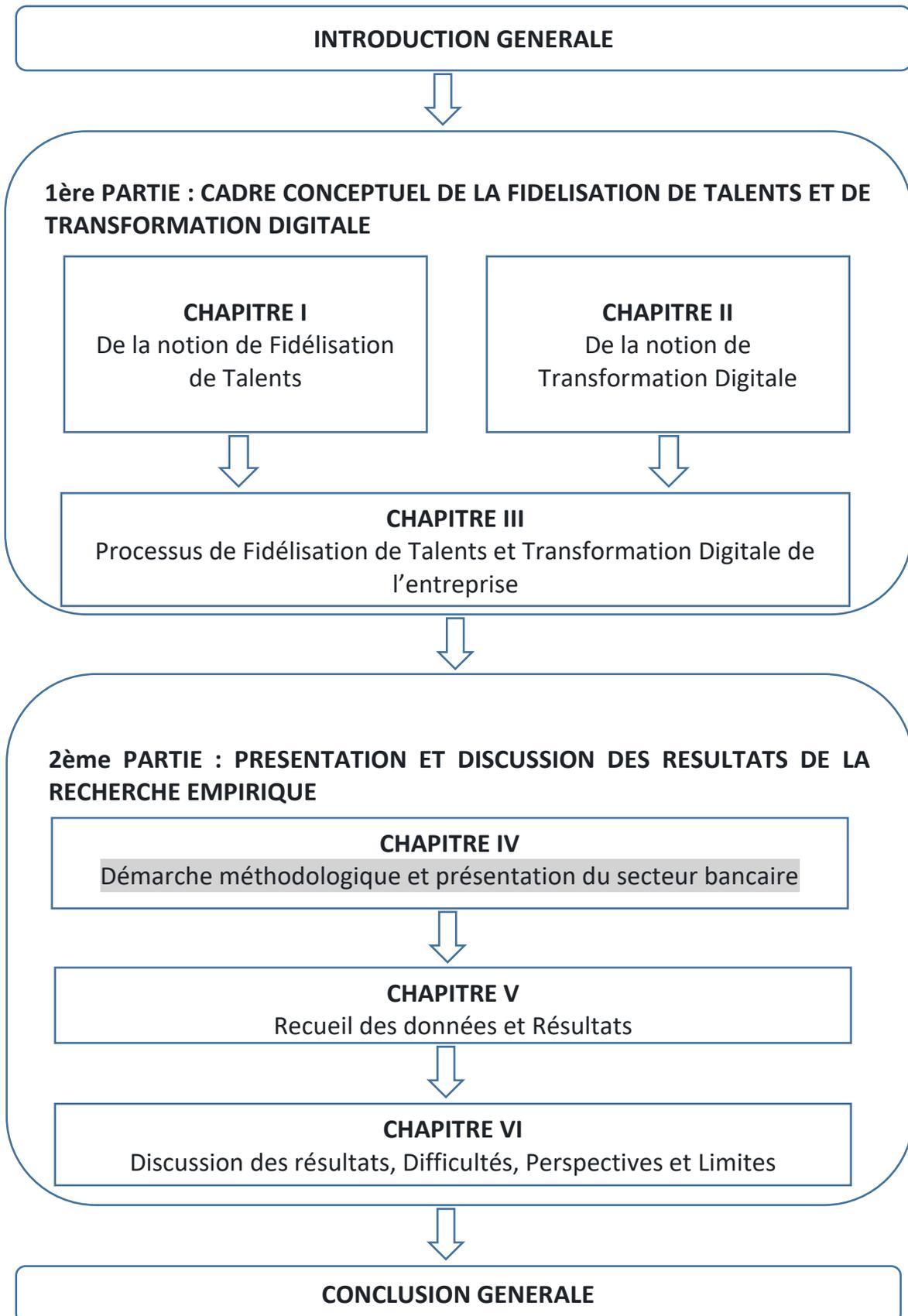
### **Chapitre V :**

Recueil des données et Résultats

### **Chapitre VI :**

Discussion des résultats, Difficultés, Perspectives et Limites

Figure 05 : plan d'avancement de la thèse (Chapitre IV)



## ***Chapitre IV : DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ET PRÉSENTATION DU SECTEUR BANCAIRE DE CÔTE D'IVOIRE***

La première partie développait le cadre conceptuel de Fidélisation de Talents dans un contexte de Transformation Digitale.

Or, l'objectif de notre recherche n'est pas strictement conceptuel. Nous nous proposons paradoxalement de livrer des éléments d'introspection aux cadres et dirigeants d'entreprises. Car, en sciences de gestion, les connaissances théoriques ont vocation à être propositionnelles (Martinet 1990).

Dans cette seconde partie, nous présentons les études empiriques en commençant par notre démarche méthodologique et la présentation du secteur bancaire (chapitre IV), ensuite le recueil des données et leurs résultats (chapitre V) ; et, nous terminons par la discussion des résultats, les mises en perspectives et limites (chapitre VI) avant de conclure.

## **Introduction au Chapitre IV**

Au terme de l'analyse de la littérature des chapitres I, II, III, nous avons adopté un modèle de recherche à partir du modèle théorique.

Grâce à notre revue de la littérature, nous avons pu proposer un modèle de recherche portant sur la fidélisation, les talents, la transformation digitale et ses acceptations. Ce chapitre a pour vocation de décrire les méthodes envisageables pour explorer ces effets. Il s'agit de présenter la démarche méthodologique adoptée dans la réalisation de notre étude qualitative permettant de mettre en œuvre notre modèle de recherche.

La première section est consacrée au choix méthodologique. Nous nous intéressons, plus précisément, au choix du terrain, au processus d'élaboration et de prétest du questionnaire ainsi qu'à la méthode utilisée pour constituer notre échantillon.

Dans la deuxième section, nous abordons la présentation du secteur bancaire de Côte d'Ivoire.

### **Section 1 : Méthodologie de l'étude empirique**

La méthodologie de recherche est l'ensemble des « démarches générales structurées qui permettent d'étudier un thème de recherche. Ainsi, les méthodologies établissent la façon dont on va analyser, découvrir, décrypter un phénomène » (Hlady-Rispal, 2002). Il est question de définir la méthodologie empirique dont nous ferons usage dans nos travaux, notamment le choix méthodologique et la posture épistémologique.

#### **Paragraphe 1 : Le choix méthodologique empirique**

Mener une recherche scientifique, c'est apporter une réponse basée sur des faits. Cet empirisme (validité des conclusions scientifiques sur la vérification d'une hypothèse) met l'accent sur l'expérience ou l'observation à travers une méthode orientée selon le positionnement épistémologique. La recherche scientifique, à des fins de constitution de connaissances valables, suppose la référence à des visions du monde partagées par une communauté scientifique, qualifiées de « paradigmes épistémologiques ». Un paradigme désigne une constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté donnée (Kuhn, 1962) ; nous convenons que tout chercheur doit être conscient que le paradigme épistémologique dans lequel il inscrit sa recherche conditionne les pratiques de recherche admissibles ainsi que les modes de justification des connaissances élaborées.

Nous procéderons par la méthode qualitative caractérisée par des études de cas multiples et la collecte de données telle que l'entretien.

### ***Le choix du terrain exploratoire***

Le choix d'un terrain dans le cadre d'un projet de recherche peut être arbitraire ou d'effet d'opportunité.

Dans le cas de notre recherche, l'opportunité s'est présentée à travers notre présence dans le secteur bancaire dans le cadre de nos activités professionnelles. Ce qui nous permet de répondre à une problématique sectorielle liée à la Fidélisation de Talents dans le contexte de la Transformation Digitale. Nous avons donc exploité les informations d'un terrain connu, qui s'est imposé lui-même. En effet, cette étude a été réalisée au moyen d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de Gestionnaires des RH, des Responsables de SI et projets digitaux et d'employés ; leurs contenus traités au moyen d'une analyse de contenu. Ces entretiens permettent de mettre en lumière des aspects du phénomène étudié auxquels le chercheur n'aurait pas pensé spontanément lui-même et de compléter ainsi les pistes de travail que ses pistes de lecture ont mis en évidence (Quivy et Van Campenhout, 1995). Nous nous sommes servis d'un questionnaire.

### **L'élaboration du questionnaire**

Lors de l'élaboration d'un questionnaire, il est recommandé d'éviter les vocabulaires techniques ou ambigus (Giannelloni et Vernet, 2012) et les termes non familiers pour les répondants, ainsi que de poser des questions simples et précises. Nous avons donc respecté ces recommandations afin que les questions soient claires et qu'il soit aisé d'y répondre (Bonney-Claudet, 2011).

Nous avons élaboré trois questionnaires construits à partir de notre revue de la littérature, mais aussi en nous basant sur la connaissance du terrain, en suivant les préconisations méthodologiques dans la littérature. Ainsi, conformément aux objectifs de la recherche, les questions introduites dans les questionnaires sont tantôt ouvertes tantôt fermées.

Nos questionnaires présentés dans les Annexe I, II, III comportent une rubrique visant à fournir des informations générales sur la banque sans forcément indiquer sa dénomination. Les répondants pouvaient se rendre compte du caractère anonyme des réponses puisqu'il n'est pas prévu qu'ils ne déclinent ni leur identité ni celle de la banque. Ceci a été fait afin d'accroître l'intérêt des répondants pour notre enquête.

Quant au corps de notre questionnaire, les questions formées sont regroupées en deux catégories. La première porte sur les variables permettant de nous informer sur les expériences de fidélisation (politique, stratégie, pratique). La seconde catégorie comporte une série de questions relatives à la mesure des effets de la transformation digitale (sur les effectifs, les postes de travail, l'activité).

### Le prétest du questionnaire

Dans le souci de s'assurer la bonne compréhension des questions posées et d'améliorer l'acceptabilité du questionnaire par les répondants lors de la collecte finale des données, les questionnaires ont fait l'objet de prétest auprès d'un échantillon de convenance issu de la population finale (Gestionnaire RH, Responsable des SI et Projets Digitaux et les employés). Plus précisément, l'échantillon pour ce prétest se compose de 5 personnes par entité de population finale. Les personnes interrogées ont d'abord rempli entièrement le questionnaire. Ils ont, ensuite, écrit leurs commentaires sur la longueur et la fluidité du questionnaire, sur la compréhension des questions, la formulation, et la pertinence des modalités proposées. De manière générale, aucun problème fondamental n'a été signalé avec le guide.

Cette phase du prétest nous a conduit à exposer de nouveaux questionnaires (cf. Annexe I, II, III). Une fois le questionnaire pré-testé, nous procédons à l'étape de sa diffusion.

### **Paragraphe 2 : Le Positionnement épistémologique**

Piaget (1967) définit l'épistémologie comme « l'étude de la constitution des connaissances valables ». Et Thiétart (2014) ajoute que c'est « une branche de la philosophie des sciences » ; elle invite le chercheur à s'interroger sur la nature de la connaissance, l'élaboration de celle-ci, le caractère valable de la connaissance ainsi que sur les incidences de la connaissance produite sur le réel étudié. Le positionnement épistémologique du chercheur renvoie au mode de production de la connaissance, à la vision du monde du chercheur qui s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance (Perret et Seville, 2003). L'épistémologie s'intéresse aux trois questions suivantes : Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Comment justifier le caractère valable d'une connaissance ?

De ce fait, l'épistémologie est consubstantielle au travail scientifique (Martinet, 1990). Ce travail scientifique repose sur une certaine vision du monde en proposant des résultats qui découlent d'une instrumentation ou d'une méthodologie particulière, dans le but de prédire, prescrire, comprendre, construire et/ou expliquer (Perret et Séville, 2003).

Pour être conforme à ce que nous avons énoncé plus haut, à savoir que le paradigme épistémologique dans lequel tout chercheur inscrit sa recherche conditionne les pratiques de recherche admissibles et les modes de justification des connaissances élaborées, nous indiquons que l'interprétativisme apparaîtra comme le paradigme dominant dans nos travaux de recherche. Il reste entendu qu'un paradigme désigne une constellation de croyances, de valeurs, de techniques, etc. partagées par une communauté donnée (Kuhn, 1962, p.175 cité par Gavard-Perret et al. 2012).

Notre projet n'est pas d'expliquer la réalité mais de comprendre cette réalité. Or, Thiétart (2014) énonce à propos de la question ontologique ({étude de l'être en tant qu'être}, (Blay 2007) par Gavard-Perret et al., 2012), deux types de paradigmes : d'une part, les paradigmes s'inscrivant dans une orientation réaliste (positivisme logique, post-positivisme, réalisme critique) qui défendent que la réalité a une essence propre, indépendante des descriptions qu'on peut en faire ; et d'autre part, les paradigmes s'inscrivant dans une orientation constructiviste (l'interprétativisme, le postmodernisme et le constructivisme ingénierique) qui postulent pour une réponse de nature non essentialiste à la question ontologique en affirmant que la réalité est construite et non donnée.

A travers l'interprétativisme, nous chercherons à comprendre comment les individus donnent sens aux situations qu'ils vivent via des études de cas unique (Sandberg, 2005).

L'approche interprétativiste s'appuie sur des méthodologies compréhensives, mieux à même de saisir la nature construite des phénomènes sociaux (Thiétart, 2014).

Formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs..., notre recherche privilégie la compréhension à travers la question du comment et du pourquoi. C'est ainsi que nous restons proches des discours des acteurs que nous cherchons à analyser.

La véracité des connaissances produites comporte deux éléments : la fiabilité et la validité (Gagnon, 2012).

A propos de la fiabilité de la recherche, nous nous assurerons de ce que nous rendrons compte correctement des interprétations que les acteurs (gestionnaire des RH, responsable des systèmes d'information et de projets digitaux et employés) nous auront communiqués de leur expérience vécue de la fidélisation de talents et de la transformation digitale.

En cas de différences d'interprétations, nous exposerons nettement ces différences. Voilà pourquoi, nous nous appuierons sur les termes de crédibilité, d'authenticité et de confiance des individus et des données de la recherche plutôt que de leur fiabilité. En effet, nous vérifierons les interprétations que ferons par les interlocuteurs des situations vécues tout au long du processus de la recherche, et nous limiterons au strict minimum toute influence pouvant provenir de notre subjectivité tout comme les références théoriques (Sandberg, 2005).

La validité renvoie à la justesse et à l'exactitude des résultats par rapport à la réalité (Gagnon, 2012)

Une méthodologie qualitative par étude de cas a été mobilisée pour conduire notre recherche. Yin définit une étude de cas comme « une investigation empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre le phénomène et le

contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées » (Yin, 1994 p.17). Eisenhardt (1989) ajoute que l'étude de cas est une stratégie de recherche qui a pour objet la compréhension des dynamiques et processus sous-jacents de certains phénomènes.

De ce fait, l'approche qualitative sera faite par le canal de la méthodologie de l'étude de plusieurs cas à visée compréhensive telle qu'elle a été formalisée par Yin (2003) ou Hlady-Rispal (2002).

Nous tiendrons compte de Eisenhardt (1989) qui insiste effectivement sur la sélection d'un échantillon approprié afin de mieux contrôler les variations exogènes, mais également pour mieux définir les limites pour la généralisation des résultats ; car selon Eisenhardt (1989), avec moins de quatre cas, les fondements empiriques risquent d'être peu convaincants. Toutefois, le choix de plusieurs cas nécessite qu'on soit explicite sur les critères de sélection (Miles et Huberman, 2003).

Yin (1989) établit une distinction entre quatre types d'études de cas à partir de deux dimensions à considérer : le nombre de cas ou d'entreprises à considérer et le nombre d'unités d'analyse.

En l'espèce, le critère de sélection est celui d'entreprise bancaire et le nombre de cas est le nombre de banques de Côte d'Ivoire.

Le processus de sélection des cas s'est déroulé en plusieurs étapes relativement aux gestionnaires des ressources humaines, aux responsables des SI et aux employés.

L'échantillonnage théorique signifie que les personnes, les lieux et les situations où ils vont collecter des données empiriques sont choisis en fonction de leur capacité à favoriser l'émergence et la construction de la théorie (Guillemette et Luckerhoff, 2009 ; Charmaz, 2006 ; Glaser, 1978 ; Glaser et Strauss, 1967).

## **Section 2 : Présentation du secteur bancaire de Côte d'Ivoire**

Le secteur bancaire expérimente actuellement en Côte d'Ivoire des changements structurants dans la conduite de ses activités.

D'un côté, les banques font face à de nouveaux entrants sur leur marché qui proposent des services financiers souvent moins chers que les banques elles-mêmes, et qui ne viennent pas uniquement du monde financier.

D'un autre côté, les banques font face à une demande croissante de leurs clients qui expriment des exigences en termes de services accessibles en ligne ou de façon mobile.

## **Paragraphe 1 : Historique et actualité**

Pour appréhender mieux le secteur bancaire, il est indiqué de commencer par l'APBEFCI (Association des Professionnels des Banques et Établissements Financiers de Côte d'Ivoire) regroupant l'ensemble des entreprises bancaires existant en Côte d'Ivoire (Répertoire APBEFCI, 2018), une sorte de faîtière créée en 1966. Elle a pour mission prioritaire de défendre les intérêts de ses membres et pour objet de susciter et maintenir des relations régulières et profitables entre ses membres pour la défense et le développement des activités bancaires et financières dans l'économie de type libérale de la Côte d'Ivoire.

C'est en 1853, avec la création de la Banque du Sénégal, que naît le réseau bancaire en Côte d'Ivoire. En 1901, la Banque du Sénégal devient la Banque d'Afrique de l'Ouest. La Banque internationale de l'Afrique Occidentale (BIAO) est également créée des suites de la Banque du Sénégal.

Avant 1976, les banques commerciales étaient distinguées des banques d'affaires, des banques de développement et des banques de dépôts Mais à partir de cette année, elles sont toutes désignées sous l'appellation de « banques et d'établissements financiers ».

Présentement, la Côte d'Ivoire dispose du réseau bancaire le plus développé de l'Union Économique et Monétaire des États de l'Afrique de l'Ouest (UEMOA) dont elle fait partie. Les banques qui forment le réseau bancaire ivoirien sont placées sous le contrôle de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). De nouvelles agences ne cessent d'ouvrir de nouveaux produits et services sont proposés à des clients qui se montrent de plus en plus exigeants. Contrairement aux dernières décennies, toutes les banques proposent désormais des cartes bancaires à leurs clients et elles sont toutes équipées de terminaux de paiements électroniques. Il s'agit par exemple de cartes prépayées avec accès aux guichets des réseaux internationaux tels que Master Card.

## **Paragraphe 2 : L'activité bancaire et les ressources humaines des banques**

Le Rapport 2018 de la Commission Bancaire de l'UMOA présente pour la Côte d'Ivoire 29 établissements de crédit (27 banques et 2 établissements financiers) sur les 143 établissements de crédit agréés et en activité que comptent les huit (8) pays de l'UMOA. Parmi les 27 banques de Côte d'Ivoire, nous avons 24 filiales et 3 succursales. Il est bon de rappeler que le système bancaire de l'UMOA comprend soixante-trois (63) banques internationales, soixante (60) banques sous régionales, une (1) banque mutualiste et dix-neuf (19) établissements financiers à caractère bancaire.

En Côte d'Ivoire, nous avons 13 banques internationales, 14 banques sous régionales et 2 établissements financiers à caractère bancaire.

Suivant la taille du bilan, les établissements de crédit se répartissent en trois (3) catégories :

- Grande taille, pour un total de bilan supérieur à 200 milliards ;
- Taille moyenne, pour un total de bilan compris entre 100 milliards et 200 milliards ;
- Petite taille, pour un total de bilan inférieur à 100 milliards.

Au 31 décembre 2018, le paysage bancaire se composait de cinquante-neuf (59) banques de grande taille, trente (30) banques de taille moyenne et cinquante-quatre (54) établissements de petite taille dans l'UMOA.

En Côte d'Ivoire, nous avons 14 banques de grande tailles (total de bilan supérieur à 200 milliards), 4 de moyenne taille (total de bilan compris entre 100 milliards et 200 milliards) et 11 petites banques (total de bilan inférieur à 100 milliards).

### **1- Les ressources humaines des banques**

Selon le Rapport 2018 de la Commission Bancaire de l'UMOA, le secteur bancaire de Côte d'Ivoire était constitué de 9 145 employés au 31 décembre 2018, dont 4 320 cadres et 4 825 non-cadres. Parmi ces employés, figurent 192 de nationalité étrangère.

Il y a 990 employés supplémentaires par rapport à l'effectif de l'année 2017.

### **2- Les activités de la banque**

Aux termes des dispositions de l'Article 3 de la loi du 25 Juillet 1990 portant réglementation bancaire de l'UMOA, « sont comme banques, les entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être disposé par chèques ou virements et qu'elles emploient pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, en opérations de crédit et de placement ».

### - L'activité traditionnelle

Les deux activités cœur de métier de la banque, dites « activités traditionnelles », sont la collecte de dépôts et l'octroi de crédits. À ces deux principaux services, viennent s'adosser des services connexes :

- ✓ La mise à disposition de moyens de paiement : chèques, cartes bancaires, ... ;
- ✓ La tenue de comptes : la banque fournit à ses clients (ceux ayant placé leurs dépôts dans la banque) une comptabilité des mouvements de fonds opérés sur leurs comptes qui s'avère spécifique et essentielle pour une catégorie de clientèle (commerçants et grands distributeurs)
- ✓ La conservation des valeurs : la banque met à disposition de ses clients des coffres ;
- ✓ Le transfert de fonds et la conversion en devises étrangères.

Notre champ d'observation porte sur le secteur bancaire qui connaît un important turn-over (forte rotation de personnels entre les banques), particulièrement au niveau de certains emplois et postes de travail clés. Ce phénomène est concomitant à l'intense concurrence interbancaire et le grossissement du nombre d'établissements bancaires.

Selon le Rapport 2018 de la Commission Bancaire de l'UMOA, il existe 694 guichets (agences, bureaux et points de vente), 713 GAB et 3 917 884 comptes bancaires.

Le secteur bancaire de Côte d'Ivoire a une part de marché de 32,2 % ; elle est de loin la plus importante des huit (8) pays de l'UMOA avec un produit net bancaire de 666 milliards F CFA, soit 33,8 % des PNB de l'UMOA. Conformément à la taille de leur bilan, la Côte d'Ivoire regorge les 5 premières banques de l'UMOA, à savoir la Société Générale de Côte d'Ivoire, Banque Atlantique de Côte d'Ivoire, Ecobank Côte d'Ivoire, NSIA Banque Côte d'Ivoire et Société Ivoirienne de Banque.

Le réseau bancaire est constitué des banques suivantes, sans ordre de classement :

Identité	Nombre D'employés	Nombre de GAB/DAB	Spécificité
Banque Atlantique de Côte d'Ivoire (BACI)	650	34	Filiale du Groupe Banque Centrale Populaire du Maroc
Banque d'Abidjan (BDA)	155		RAS
Bank of Africa (BOA)	463		Filiale du Groupe Bank of Africa

Coris Bank International Côte d'Ivoire	156		
Banque de l'Habitat de Côte d'Ivoire (BHCI)	273		Filiale de Westbridge Mortgage REIT
NSIA BANQUE	900	122	Filiale d'un grand groupe financier
BICICI	668		Filiale du groupe français BNP Paribas
BMS-CI	81		
BNI	630		
ORABANK	112	8	
BRM		1	
BSIC	227		Filiale du Groupe BSIC, du groupe panafricain détenu par les 28 États membres de la Communauté Sahélo-saharienne (CEN-SAD)
BGFI BANK	102		
BRIDGE BANK GROUP CI	231		
CITIBANK	41	1	Filiale de CITI GROUP des États-Unis d'Amérique.
AFRIKLAND FIRST BANK	184		
DIAMOND BANK		8	
ECOBANK CI	641	136	Filiale d'Ecobank Transnational Incorporated
GT BANK	142	5	Filiale de Guaranty Trust Bank plc du Nigeria
SIB	755	121	Filiale du groupe ATTIJARIWafa BANK.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE CÔTE D'IVOIRE	1 250	128	Filiale du groupe financier français Société Générale
STANDARD CHARTERED BANK CÔTE D'IVOIRE	116	3	Filiale de Standard Chartered PLC, première banque entièrement digitale pour l'offre aux particuliers, 1ère banque à avoir introduit les machines de dépôt d'espèces (Cash Deposit Machine)
UBA	193	13	Filiale de United Bank For Africa du Nigeria
VERSUS BANK	100	03	
STANBIC BANK	34	01	
BANQUE POPULAIRE DE CI	511	105	
BDU-CI	86		Filiale de la Banque de Développement du Mali

## **Synthèse du Chapitre IV**

Ce chapitre a exposé la méthodologie empirique de notre étude d'une part, et des données informationnelles du secteur bancaire de Côte d'Ivoire, d'autre part.

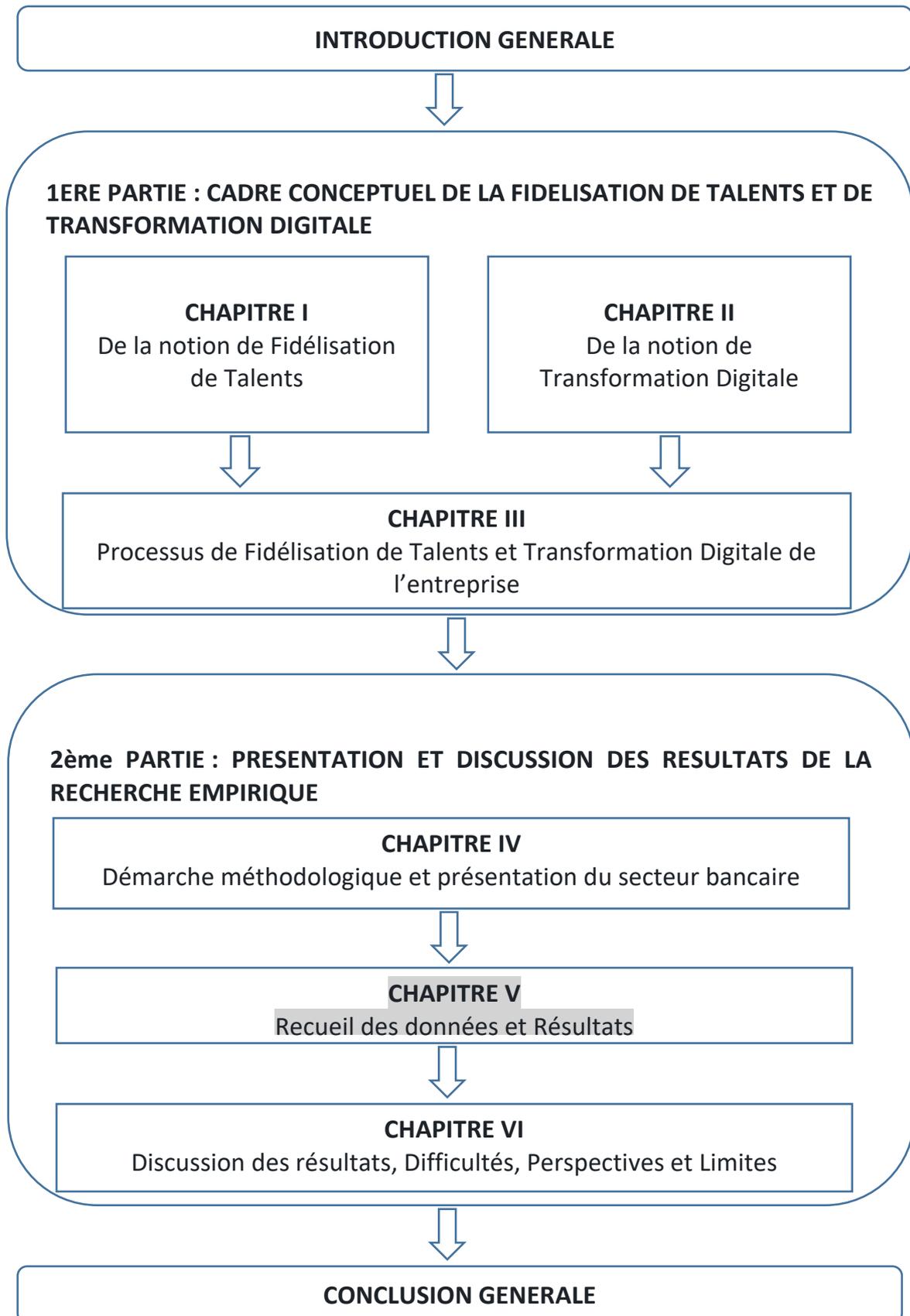
Ainsi, nous avons passé en revue les axes méthodologiques empiriques (choix du terrain, processus d'élaboration du questionnaire, pré-test) et relevé la posture épistémologique adoptée, l'interprétativisme.

Puis, nous sommes entrés complètement dans la connaissance du secteur bancaire ivoirien en regardant l'actualité et l'activité bancaires et les ressources humaines qui les animent.

Dans la foulée, nous avons noté que le secteur bancaire ivoirien, constitué de 28 établissements de crédit, a des caractéristiques qu'il convient de relever ici, car pertinents pour la suite de notre analyse. La majorité des banques sont des filiales de multinationales implantées hors Côte d'Ivoire ; toutes disposent d'agences que d'outils technologiques modernes tels que les DAB ou GAB ; un faible nombre a une avancée prononcée dans l'usage des moyens digitaux.



Figure 06: plan d'avancement de la thèse (Chapitre V)



## **Chapitre V : Recueil des données et Résultats**

### **Introduction au Chapitre V**

L'objectif de ce chapitre, étude terrain, est de recueillir des données empiriques. En d'autres termes, ce que la complexité du terrain révèle. Et ce sont les résultats obtenus qui guideront notre réflexion au point d'en ressortir des recommandations en phase avec la problématique et les questions de recherches auxquelles la revue de littérature n'aurait pas pu répondre. D'où la synchronisation de ce Chapitre V entre le Recueil des Données d'une part (Section 1) et les Résultats d'autre part (Section 2).

### **Section 1 : Recueil des données**

Nous avons fait remarquer que l'interprétativisme est le paradigme dominant dans nos travaux de recherche ; et qu'une méthodologie qualitative par étude de cas a été mobilisée pour conduire notre recherche.

Or, l'étude de cas nécessite que l'on documente un phénomène en utilisant plusieurs techniques de collecte de données (étude de documents, entretiens, observations, etc.) (Giordano, 2003).

La collecte des données a été effectuée à travers des entretiens semi-directifs. L'entretien semi-directif a consisté à laisser l'acteur s'exprimer librement sur des questions précises mentionnées dans un guide d'entretien prédéfini (cf. Annexe I, II, III). L'entretien semi-directif a le mérite de cadrer les entretiens tout en laissant suffisamment de liberté aux personnes interrogées apporter des éléments auxquels nous n'aurions pas pensé dans la préparation de l'entretien. Plus spécifiquement, 130 entretiens semi-directifs ont été menés auprès de 15 RH et 15 responsables de système d'informations et projets digitaux et 100 employés.

En fonction des interlocuteurs, nous avons administré le questionnaire convenable vu que nous en avons trois (3).

La trame de notre guide d'entretien a été marquée par deux thèmes principaux : la fidélisation de talents et la transformation digitale.

Ces trames ne sont pas modifiées au fur et à mesure des rencontres, les questions étant précises et incisives. Nous avons interrogé ces praticiens et employés sur ce qui se rapporte à notre problématique.

Comme le signale Kvale (1996), l'entrevue de recherche qualitative est un dialogue. Son but est de comprendre l'expérience vécue à partir de la perspective du sujet. Sans être structurée, Kvale (1996) ainsi que Boutin (1997) suggèrent de conduire l'entrevue selon un guide qui focalise sur certains thèmes ou questions à aborder pour s'assurer du lien avec l'objet de la recherche afin que tous les aspects pertinents soient abordés et traités.

Selon Grawitz (2001), un entretien de recherche est « un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations vers le but fixé. »

Ces entretiens ont été menés au cours de la période s'étalant de Juin à Décembre 2019.

### **Paragraphe 1 : Échantillon**

En recherche qualitative, il n'y a pas de guide précis pour estimer le nombre de participants requis pour atteindre la saturation des données. Par saturation, on entend une redondance du discours dans les dernières entrevues sans qu'aucune nouvelle information ne soit obtenue (Morse, 1995). Cependant, ce n'est pas la quantité de données dans une catégorie qui est importante pour atteindre la saturation, mais la richesse des données provenant de descriptions détaillées en mettant l'accent sur la diversité plutôt que sur la quantité (Morse, 1995). Dans une première étape d'analyse, toutes les données doivent être considérées d'égale importance. Van der Maren (1999) ajoute qu'il y a saturation lorsque « l'ajout d'une source qui varie par un trait majeur n'apporte pas d'informations supplémentaires » La fréquence de l'occurrence doit être ignorée, à cette étape, sinon il y a un risque d'obtenir une fausse saturation.

Lorsque le domaine de recherche est clairement défini, et que l'échantillon est homogène, la saturation est atteinte rapidement (Morse, 1995). La saturation des données fait partie des critères de rigueur dans les études qualitatives, car elle permet d'assurer la stabilité des données ainsi que leur fiabilité notamment par le fait que d'autres chercheurs pourraient arriver à des conclusions comparables selon les données, la perspective et la situation (Sandelowski, 1993). L'échantillon initial constitué à partir de l'Annuaire des banques et établissements financiers de l'UMOA 2017, publié par la BCEAO, comporte vingt-huit (28) banques.

L'étude a porté sur vingt-huit (28) banques contenues dans l'Annuaire des banques et établissements financiers de l'UMOA 2017 publié par la BCEAO. Leur présentation ressort des aspects spécifiques à l'effet de vérifier et/ou valider des conditions essentielles notamment la présence effective en Côte d'Ivoire (siège social), l'existence légale l'activité principale ou son statut bancaire pour justifier le secteur d'activité, l'effectif du personnel, le nombre d'agences et le nombre de DAB/GAB.

Trois questionnaires ont été élaborés et administrés respectivement auprès des gestionnaires des RH, de responsables de système d'informations et de projets digitaux et d'une centaine d'employés du secteur bancaire.

Premièrement, les personnes interviewées sont des professionnels, des personnes exerçant dans le secteur bancaire, donc ayant une expérience transversale du secteur bancaire et une certaine connaissance des activités et métiers y afférent. Ce sont des gestionnaires de ressources humaines, des spécialistes en système d'information et en digitalisation et des employés, praticiens du secteur. Enfin, tous sont de banques différentes.

L'échantillon a été ramené à 15 banques.

## **Paragraphe 2 : Traitement des données**

Les données collectées ont été traitées à l'aide du logiciel SPHINX. La méthode de dépouillement des entretiens a consisté à regrouper les phrases-témoins extraites des entretiens en idées-clés, sous-thèmes et thèmes et à calculer les fréquences (Savall et Zardet, 2004).

L'analyse de données consistera à procéder aux opérations d'énumération consistant à « *découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes...)* et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de recherche » (Thiéart, 2014).

Le traitement des données qualitatives pouvant être mené d'un point de vue sémantique ou statistique (Andreani, Conchon, 2001), nous avons opté pour le traitement sémantique par laquelle l'analyse est conduite à la main, selon la démarche de l'Analyse de Contenu. Par approximations successives, nous étudions le sens des idées émises ou des mots lors des interviews à travers une analyse empirique des idées, des mots et de leurs significations.

Ainsi, nous avons fait :

- Une analyse catégorielle, en comparant les fréquences de certains éléments et les regrouper en catégories significatives. Cette démarche est essentiellement quantitative basée sur l'hypothèse que la fréquence d'une idée est proportionnelle à son importance.
- Une analyse de l'évaluation, en examinant la fréquence et la direction (jugement positif ou négatif) des jugements formulés par l'interviewé.
- Une analyse de l'expression, en examinant la forme de la communication qui reflète des informations sur l'état d'esprit du locuteur ainsi que ses dispositions idéologiques (vocabulaire, ordre des mots...).

De ces analyses des phrases-témoins ont été extraites, puis regroupées en idées-clés, sous-thèmes et thèmes en cinq points : les mécanismes de management (détection, acteurs, indicateurs) et de fidélisation (objet, étendue) des talents, les risques liés à l'influence du digital confronté à la fidélisation, la transformation digitale en terme de politique ou stratégie (impact

et proportion de transformation), les effets de la transformation digitale sur les postes de travail (modification, ajout et retrait), les activités et métiers bancaires.

## **Section 2 : Présentation des résultats**

Dans cette section, nous présentons les résultats obtenus de nos entretiens par suite de l'administration des guides d'entretien afférent à la Fidélisation de Talents et à la Transformation Digitale des banques de Côte d'Ivoire.

### **Paragraphe 1 : En ce qui concerne les gestionnaires des ressources humaines**

#### **1/ Paramètres personnels**

Ils sont 15 gestionnaires des RH du secteur bancaire de Côte d'Ivoire que nous avons interviewés et consultés ; 4 d'entre eux sont des gestionnaires des RH de banques figurant parmi les 5 premières banques de l'UMOA par rapport à la taille du bilan de leur banque employeur. Pour rappel, la Commission Bancaire de l'UMOA répartit les établissements de crédit en trois (3) catégories suivant la taille de leur bilan :

- Grande taille, pour un total de bilan supérieur à 200 milliards ;
- Taille moyenne, pour un total de bilan compris entre 100 milliards et 200 milliards ;
- Petite taille, pour un total de bilan inférieur à 100 milliards.

En Côte d'Ivoire, nous avons 14 banques de grande taille (total de bilan supérieur à 200 milliards), 4 de moyenne taille (total de bilan compris entre 100 milliards et 200 milliards) et 11 petites banques (total de bilan inférieur à 100 milliards).

Ces gestionnaires de ressources humaines interviewés sont issus à moitié des 13 banques internationales et à moitié des 14 banques sous régionales qui constituent le tissu bancaire de Côte d'Ivoire au 31 décembre 2018. Ils ne sont pas issus textuellement de banques identiques aux responsables des systèmes d'informations et projets digitaux, ni des employés ; et ce, pour obtenir des données variées. Nous avons opté pour 15 répondants au moins pour correspondre à la moitié presque de l'effectif de 28 banques existant en Côte d'Ivoire.

#### **2/ La variable relative à l'existence d'une politique de fidélisation et de managements de talents**

En ce qui concerne l'existence d'une politique de fidélisation et de managements de talents (cf. tableau 01), il ressort que les gestionnaires des RH, dans leur majorité (73%) disposent ou

mettent en œuvre une politique de fidélisation et de management de talents. Il s'agit, en fait, de politique formalisée, validée par les instances compétentes, à savoir le groupe (pour les filiales, les conseils d'administration ou encore la direction générale). Ce qui sous-entend que les réponses fournies par ces gestionnaires des RH sont l'expression de l'existence de process de fidélisation et de management de talents ; toutefois, ces politiques ne sont intégralement écrites ou formalisées. Ce qui pourrait être perçu comme une insuffisance.

Ainsi, la question 1 a été libellée telle quelle : « *Existe-t-il une politique « écrite ou non) ou une pratique de fidélisation de talents ?* » et « *Existe-t-il une politique « écrite ou non) de management de talents ?* »

11 gestionnaires des RH ont répondu par l'affirmative pour la politique de talents et 10 pour le management de talents.

*Tableau 01 : Existence d'une politique ou pratique de fidélisation et de management des talents*

<b>Existence de politique de fidélisation</b>	<b>Nb.cit.</b>	<b>Fréq .</b>
oui	11	73,3%
non	4	26,7%
autre réponse	0	0,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

<b>Existence de management de talents</b>	<b>Nb.cit.</b>	<b>Fréq .</b>
oui	10	66,7%
non	5	33,3%
autres réponses	0	0,0%
sans réponse	0	0,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Source : Nous-même*

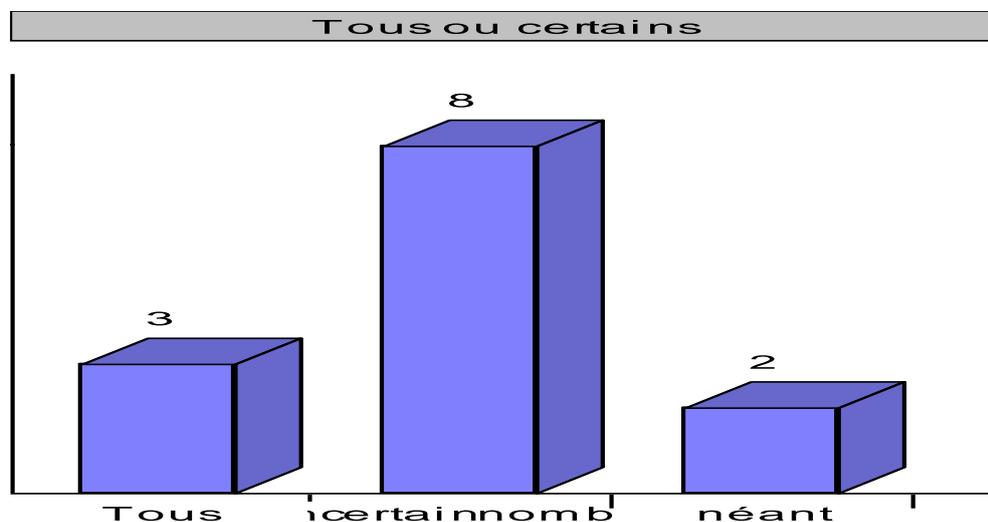
Il reste à savoir si cette pratique prend en compte l'ensemble du personnel ou une certaine proportion.

### **3/ La variable relative à la fidélisation de l'ensemble du Personnel ou d'un certain nombre comme talents**

Après avoir constaté à l'aide de la variable précédente que la pratique de fidélisation des talents est une réalité dans les banques de Côte d'Ivoire, il faudrait savoir si ce sont tous qui sont fidélisés ou un certain nombre. En d'autres termes, est-il question d'une fidélisation absolue, voire totale du Personnel ou d'un certain nombre ?

La réponse proposée par le Graphique 01 ci-dessous témoigne que c'est une partie du personnel qui est fidélisée. Il existe sûrement des raisons de cette tendance et surtout les éléments d'appréciation pour un tel choix, visiblement des critères de sélection.

*Graphique 01 : Fidélisation de l'ensemble du Personnel ou d'un certain nombre comme talents*



*Source : Nous-même*

Il faudrait ensuite examiner de quoi est constituée la politique de Fidélisation de Talents.

#### **4/ La variable relative aux éléments constitutifs de la politique de Fidélisation de Talents**

A la question de savoir de quoi est composée la politique de fidélisation, les réponses variées au nombre de 45 sont majoritairement les compétences opérationnelles, le niveau de performance, le comportement professionnel et le potentiel d'évolution. Ces 4 aspects se dégagent au niveau des 15 banques selon les gestionnaires des RH. Ce sont des identités assez remarquables car ils occupent 77, 8% de l'ensemble des réponses recueillies.

*Tableau 02 : Constituants de la politique de Fidélisation de Talents*

<b>Elements de la fidélisation</b>	<b>Nb.cit.</b>	<b>Fréq.</b>
Compétences Opérationnelles	9	20,0%
niveau de performances	9	20,0%
comportement professionnel	9	20,0%
potentiel d'évolution	8	17,8%
Agilité	5	11,1%
autres	3	6,7%
ras	1	2,2%
sans réponse	1	2,2%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

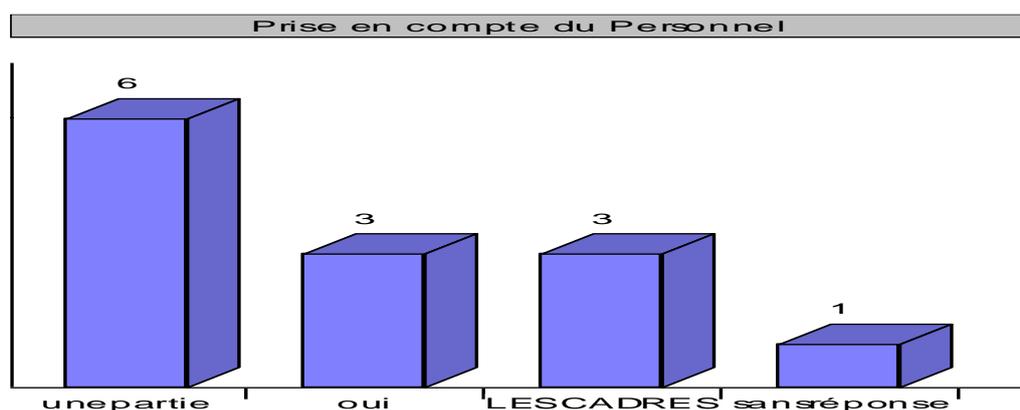
*Source : Nous-même*

Ces éléments caractéristiques de la politique de fidélisation des talents concerneraient un certain nombre d'employés mais pas tous.

##### **5/ La variable relative à la fidélisation de l'ensemble du Personnel ou d'un certain nombre comme talents**

La question d'intérêt ici est bien évidemment celle de savoir si la politique de management de talents prend en compte tous les salariés des banques ou juste un certain nombre. Les réponses découlant de l'interview administrée permettent de découvrir 14 réactions de gestionnaires de ressources humaines. La majorité, soit 6, fidélise une partie du Personnel.

*Graphique 02 : Fidélisation de l'ensemble du Personnel ou un certain nombre comme talents*



*Source : Nous-même*

La portion du Personnel fidélisé est évaluée en pourcentage comparativement à l'effectif total du personnel ; les gestionnaires des RH prennent généralement un taux variant de 10 à 20% du nombre total d'employés, d'une part ; la portion du Personnel fidélisé procède également de l'estimation d'employés ayant fait montre, couramment sur une période moyenne de 3 ans, de compétences opérationnelles croissantes et de performances exceptionnelles dans le même laps de temps, d'autre part. Le critère de la portion fidélisée ne tient pas compte des catégories professionnelles, encore moins des directions, quoique 3 réponses démontrent que dans 3 banques, il n'y a que les cadres qui soient fidélisés.

L'autre remarque importante en fonction de la qualité de la réponse est que dans l'une des banques, il n'est fidélisé personne. Ce qui peut paraître étonnant et alarmant. Mais comment sont identifiés les talents ?

## **6/ La variable relative aux moyens d'identification des talents**

L'identification des talents dans les 15 banques s'appuie sur 6 moyens comme l'indique le tableau (03) ci-dessous : l'évaluation des performances dans 24% de banques, le potentiel des employés dans 18%, les assessment à hauteur de 13%, un comité spécifique pour 11% et un coaching à 9%.

*Tableau 03 : Les moyens d'identification des talents*

<b>Moyens d'identification des talents</b>	<b>Nb. cit .</b>	<b>Fréq.</b>
évaluation des performances	11	24,4%
potentiel des individus	8	17,8%
assessment	6	13,3%
outils adaptés	6	13,3%
comité spécifique	5	11,1%
coaching	4	8,9%
autres réponses	3	6,7%
sans réponses	1	2,2%
ras	1	2,2%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

*Source : Nous-même*

Le moyen le plus fréquemment usité qui est l'évaluation des performances (24%) n'est pas étonnant. En effet, dans les entreprises, il est généralement prévu des canaux d'évaluations en raison du management par objectif généralement adopté dans le management moderne. Ce management part du principe de fixation des objectifs SMART qui sont mesurés à l'aide d'indicateurs ; le point final donne lieu à une évaluation qui ressort des points spécifiques dont la capacité de l'employé, ses potentialités et ses projections. Ainsi, comme dit plus haut, il n'est pas étonnant que l'évaluation du personnel tienne la première place parmi les moyens d'identification des talents.

En général, le système d'évaluation, moyen d'identification, prévoit les moyens de perfectionner les talents.

### **7/ La variable relative aux moyens de développements des talents**

La formation professionnelle (23,5%) et la mise en situation professionnelle (19,6%) prédominent parmi les moyens de développement utilisés par les banques pour perfectionner leurs talents. C'est à la question « comment l'entreprise développe-t-elle ses talents ? » que les gestionnaires des RH ont répondu en citant les deux moyens majoritaires. Ce faisant, ces gestionnaires ne négligent nullement le coaching et l'intérim ou back up, qui ont des portions équivalentes (13,7%) et sensiblement, le même taux que le programme spécial (11,8%).

*Tableau 04 : Les moyens de développements des talents*

<b>Moyens de développement des talents</b>	<b>Nb.cit.</b>	<b>Fréq.</b>
Formation professionnelle	12	23,5%
mise en situation	10	19,6%
coaching	7	13,7%
intérim ou back up	7	13,7%
programme spécial	6	11,8%
autres	4	7,8%
recueiln des attentes individuelles	3	5,9%
ras	2	3,9%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

*Source : Nous-même*

Il serait tout de même intéressant de relever que le recueil des attentes individuelles fait partie des moyens de développement des talents, soit 5,9%. Cela voudrait dire que les employés sont écoutés et leurs aspirations prises en compte. Cette pratique nous ramène à l'enquête menée auprès des 100 employés du secteur bancaire, respectivement les questions 11 et 12 libellés ainsi « *Pensez-vous que la Banque dispose ou met en œuvre une politique de management de ses talents (au niveau des ressources humaines) ?* » « *Faites-vous partie des talents reconnus dans la Banque ? Oui – Non* »

Malgré les moyens de développement des talents, des obstacles se dressent dans le management des talents.

### **8/ La variable relative aux difficultés rencontrées dans le management des talents**

Le management des talents rencontre des difficultés qui sont ci-dessous énumérées. Ici, le fait que ces termes soient identifiés par les gestionnaires des RH comme difficultés, donne de la valeur considérable à cette difficulté quel que soit le nombre de fois auxquels cette difficulté est citée. En d'autres termes, ce n'est pas la quantité ou la quantification de la difficulté qui lui confère cette acuité mais le fait qu'elle est marquée comme telle. Nous avons donc 5 difficultés nettes qui sont : la complexité des critères d'identification du talent (30%), la partialité des évaluations (26,7%), l'absence de formation adaptée aux talents (20%), le manque de prestataires capables d'aider à identifier et manager les talents (13,3%), le manque de transparence des process de management des talents

*Tableau 05 : Les difficultés rencontrées dans le management des talents*

<b>Difficultés à manager les talents</b>	<b>Nb. cit .</b>	<b>Fréq.</b>
critères d'identification	9	30,0%
subjectivité des évaluations	8	26,7%
pas de formation adaptée	6	20,0%
pas de prestataires capables	4	13,3%
transparence ou pas	2	6,7%
sans réponse	1	3,3%
turn over	0	0,0%
ras	0	0,0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

*Source : Nous-même*

Les difficultés émanant du mangement des talents ont des conséquences sur la vie des banques. L'une des conséquences est le départ plus ou moins massif des employés, dont des talents, vers d'autres employeurs.

### **9/ La variable relative aux talents quittant leurs employeurs**

L'étude de la variable relative aux talents ayant quitté leurs employeurs est proposée concomitamment avec celle d'employés sortis de la banque. En effet, pour mesurer le nombre ou la proportion de talent sortis, nous partons des informations afférentes aux nombres de départs des banques que nous qualifions de « bas », « moyen » et « élevé ».

*Tableau 06 : Talents ayant quitté leur employeur*

<b>Employés sortis de la banque</b>	<b>Nb.cit.</b>	<b>Fréq.</b>
bas (moins de 2% de l'effectif total)	12	92,3%
moyen (30% à 50% de l'effectif total)	1	7,7%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

<b>Talents parmi les sortants</b>	<b>Nb.cit.</b>	<b>Fréq.</b>
bas (moins de 30% des sortants%)	8	61,5%
moyen (30 à 50% des sortants)	3	23,1%
élevé (plus de 50% des sortants)	2	15,4%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

*Source : Nous-même*

Les gestionnaires des ressources humaines reconnaissent majoritairement (92,3%) que le taux d'employés sortis au niveau des banques est bas (moins de 2% de l'effectif total). De la même manière, la proportion de talents sortis comparée au nombre employés sortants est majoritairement basse ; 61,5% de talents sont contenus dans moins de 30% des sortants.

Il est probable que les départs des talents soient en partie dus à une relative fiabilité des pratiques de fidélisation.

### **10/ La variable relative à la fiabilité des pratiques de fidélisation de talents**

Aux questions « *Votre pratique actuelle de fidélisation des talents résistera-t-elle longtemps (d'ici 3 ans) à la pression de la mobilité des effectifs dans le secteur bancaire ? Oui – Non - Autre réponse* » et « *Votre pratique actuelle de fidélisation des talents résistera-t-elle longtemps (d'ici 3 ans) à la pression de la mobilité des effectifs dans le secteur bancaire de l'effet numérique ?* », Les données recueillies sont respectivement OUI à 61,5%.

*Tableau 07 : Fiabilité des pratiques de fidélisation de talents*

<b>solidité de la fidélisation</b>	<b>Nb.cit.</b>	<b>Fréq.</b>
oui	8	61,5%
non	5	38,5%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

<b>Solidité de fidélisation/Digital</b>	<b>Nb.cit.</b>	<b>Fréq.</b>
oui	8	61,5%
non	5	38,5%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

*Source : Nous-même*

## **Paragraphe 2 : En ce qui concerne les responsables des systèmes d'informations et de projets digitaux**

Après avoir parcouru les variables relatives à l'enquête menée auprès des gestionnaires des ressources humaines, il est indiqué, en raison de notre sujet qui ne se borne pas uniquement à la fidélisation de talents, de jeter un regard sur les données empiriques afférentes à la transformation digitale. Pour se faire, nous allons examiner attentivement les données issues de notre enquête auprès des responsables des systèmes d'information et de projets digitaux. Ce qui commence par les paramètres personnels, suivis des différentes variables.

### **1/ Paramètres personnels**

Nous avons ciblé 15 responsables des systèmes d'informations et de projets digitaux ; et nous avons obtenu 12 interviews de 12 représentants de systèmes d'informations et de projets digitaux des banques figurant parmi les 5 premières banques de l'UMOA par rapport à la taille de leur bilan.

Pour rappel, la Commission Bancaire de l'UMOA répartit les établissements de crédit en trois (3) catégories suivant la taille de leur bilan :

- Grande taille, pour un total de bilan supérieur à 200 milliards ;
- Taille moyenne, pour un total de bilan compris entre 100 milliards et 200 milliards ;
- Petite taille, pour un total de bilan inférieur à 100 milliards.

En Côte d'Ivoire, nous avons 14 banques de grande tailles (total de bilan supérieur à 200 milliards), 4 de moyenne taille (total de bilan compris entre 100 milliards et 200 milliards) et 11 petites banques (total de bilan inférieur à 100 milliards).

Ces 15 responsables des systèmes d'informations et de projets digitaux sont issus des 15 banques internationales et des 14 banques sous régionales qui constituent le tissu bancaire de Côte d'Ivoire au 31 décembre 2018. Ils ne sont pas issus textuellement de banques identiques aux gestionnaires des RH ni des employés ; et ce, pour obtenir des données variées. Nous avons opté pour 15 répondants au moins pour correspondre à l'effectif des gestionnaires des RH interviewés.

### **2/ La variable relative à l'existence d'un plan formel de digitalisation de la banque**

La question relative à l'existence d'un plan formel de digitalisation de la banque est perçue sous les trois angles (oui, non, sans réponse) qui définissent le bloc. « *La banque dispose-t-elle d'un plan (forme) de transformation digitale OU de digitalisation de ses activités ? Oui – Non* »

Une majorité absolue s'en est dégagé. En effet, l'item « oui » relatif à l'existence d'un plan formel de digitalisation de la banque recueille 75 % des réponses fournies.

*Tableau 08 : Existence de plan de digitalisation*

Existence de plan de digitalisation	Nb.cit.	Fréq .
oui	9	75,0%
non	3	25,0%
sans réponse	0	0,0%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

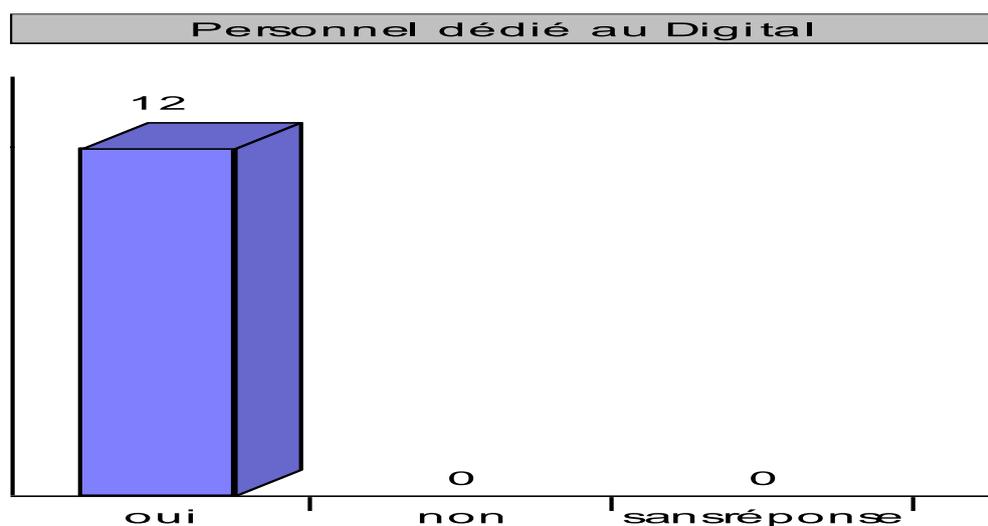
*Source : Nous-même*

L'existence d'un plan formel de transformation digitale de la banque inclut une prévision de personnels à même de piloter et animer ladite transformation.

### **3/ La variable relative à l'existence d'un personnel dédié aux travaux digitaux**

Pour le concept de l'existence d'un personnel dédié aux travaux digitaux l'équité, il ressort de notre étude que les 12 banques disposent toutes d'un personnel dédié aux travaux digitaux

*Graphique 03 : Existence d'un personnel du Département SI dédié au Digital*



*Source : Nous-même*

La remarque notable est que, quoique toutes banques n'aient pas de plan formel ou officiel de transformation digitale de la banque, elles disposent de personnels qualifiés et voués aux travaux digitaux en termes d'accompagnement, support utilisateurs, etc. et ce, en rapport avec l'impact que la digitalisation des activités des banques.

#### **4/ La variable relative aux activités bancaires impactés par la Transformation Digitale**

Au moins 10 activités des banques sont impactées par le digital. Ces activités partent des transferts aux départements commerciaux.

Le fait qu'une activité soit identifiée ou citée comme étant impactée par le digital suffit pour notre part de la considérer comme une variable à intégrer.

*Tableau 09 : Activités impactées par la Transformation Digitale*

<b>Activités impactées par le digital</b>	<b>Nb.cit.</b>	<b>Fréq.</b>
Transferts	4	16,7%
Accès aux informations à distance et à la clientèle	4	16,7%
Monétique	3	12,5%
Numérisation des Dossiers Physiques de Crédits	3	12,5%
Ouverture de comptes	2	8,3%
Archivage Electronique	2	8,3%
Besoins d'infos sur les comptes	2	8,3%
Marketing	1	4,2%
tous les départements commerciaux	1	4,2%
Administration de crédits	1	4,2%
autres réponses	1	4,2%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

*Source : Nous-même*

L'on notera qu'en plus des activités bien connues en banque telles que les transferts, la Monétique, les ouvertures de compte...d'autres activités comme l'accès aux informations à distance, la numérisation des dossiers physiques de crédit et l'administration de crédit sont impactés graduellement par la digitalisation.

Cet impact s'effectue bien évidemment sur les postes de travail qui tiennent ces activités et donc le personnel affecté sur ces postes et d'autres naturellement atteints par la transformation de leurs activités professionnelles.

#### **5/ La variable relative aux postes de travail impactés par la Transformation Digitale**

Le Tableau 10 met en exergue 7 différents postes de travail influencés par la transformation digitale.

*Tableau 10 : Les postes de travail impactés par la Transformation Digitale*

<b>Poste de travail impacté par Digital</b>	<b>Nb. cit.</b>	<b>Fréq.</b>
Service Transferts	5	20,8%
Chargé de Communication	5	20,8%
Agents de Guichet	3	12,5%
Administrateur de Crédit	3	12,5%
Caissier	3	12,5%
Chargé du Marketing	2	8,3%
Gestionnaire de Projets	1	4,2%
Chargé d'Opération	1	4,2%
Autres réponses	1	4,2%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

*Source : Nous-même*

Cette variable est mise en corrélation au niveau de la Discussion des Résultats avec le point de vue des titulaires, les employés à propos de l'impact du digital sur leurs métiers et activités. Ce qui modifierait les compétences requises pour occuper le poste ou réaliser des performances sur ce poste, les exigences de mise à niveau ou d'acquisition permanente de connaissance nécessaires.

Si tel n'est pas le cas, ces activités et postes deviennent des postes sensibles donc des postes à risque élevé.

#### **6/ La variable relative aux activités à risque par défaut du Digital**

Notre enquête a permis de recueillir au niveau de cette variable 6 activités à risques en cas de négligence faite au Digitale sur des positions.

*Tableau 11 : Les activités à risque par défaut du Digital*

<b>Activité à risque sans le digital</b>	<b>Nb. cit.</b>	<b>Fréq.</b>
activité de crédit	5	31,3%
département des opérations	3	18,8%
gestion des moyens de paiement	3	18,8%
départements commerciaux	2	12,5%
département des technologies	1	6,3%
département des risques	1	6,3%
autres réponses	1	6,3%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

*Source : Nous-même*

Après avoir parcouru les variables relatives à l'enquête menée auprès des gestionnaires des ressources humaines ainsi que celle déroulée auprès des responsables des systèmes d'information et de projets digitaux, il va de soi que, conformément à l'annonce faite, nous avons mené 3 enquêtes, nous entamons la présentation de la troisième.

### **Paragraphe 3 : En ce qui concerne les employés du secteur bancaire**

La présentation des données de la troisième enquête contient les paramètres personnels et les différentes variables

Selon le Rapport 2018 de la Commission Bancaire de l'UMOA, le secteur bancaire de Côte d'Ivoire était constitué de 9 145 employés au 31 décembre 2018, dont 4 320 cadres et 4 825 non-cadres.

Nous avons interviewé une centaine d'employés ; et ce, dans l'optique de sonder 10 % de l'effectif de l'ensemble des banques de Côte d'Ivoire. Ce faisant, les résultats obtenus se rapportent à 72 salariés. La centaine d'employés interviewés ne sont pas issus textuellement de banques identiques aux gestionnaires des ressources humaines ni des responsables des systèmes d'informations et projets digitaux ; et ce, pour obtenir des données variées.

#### **1/ Paramètres personnels**

Ces paramètres concernent les âges, le genre, les catégories professionnelles, les anciennetés chez l'employeur et les anciennetés au poste occupé.

*Tableau 12 : Proportion des Paramètres Personnel des employés*

<b>Age</b>	<b>Nb.cit.</b>	<b>Fréq.</b>	<b>Sexe</b>	<b>Nb.cit.</b>	<b>Fréq.</b>
22 à 30	1	1,4%	Homme	34	47,9%
31 à 40	33	46,5%	Femme	33	46,5%
40 à 50	30	42,3%	Sans réponse	4	5,6%
plus de 50	7	9,9%	<b>TOTAL CIT.</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>			

<b>Catégorie professionnelle</b>	<b>Nb.cit.</b>	<b>Fréq.</b>
Cadre	37	52,1%
Agents de maîtrise	32	45,1%
Employé	0	0,0%
sans reponse	2	2,8%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

<b>ancienneté à la Banque</b>	<b>Nb. cit.</b>	<b>Fréq.</b>
depuis moins de 2 ans	10	14,1%
entre 2 et 5 ans	3	4,2%
entre 5 et 10 ans	24	33,8%
plus de 10 ans	34	47,9%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

<b>Ancienneté au poste actuel</b>	<b>Nb. cit.</b>	<b>Fréq.</b>
Depuis moins de 2 ans	34	47,9%
entre 2 et 5 ans	11	15,5%
entre 5 et 10 ans	14	19,7%
plus de 10 ans	11	15,5%
sans réponse	1	1,4%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

*Source : Nous-même*

L'exposé de ces paramètres personnels au niveau des employés du secteur bancaire interviewés permet de les comprendre car ils seront mis à contribution pour tantôt apprécier, tantôt justifier la restriction du nombre de talents dans les banques à un pourcentage ou une catégorie professionnelle du personnel de ces banques tout comme le fait du turn-over ; nous ne perdons pas de vue qu'il existe tout de même une banque où il n'y a pas de politique de fidélisation. Ainsi, l'ancienneté des salariés en leur sein mérite d'être sondée.

Dans les trois précédents chapitres, nous avons relevé les paramètres personnels des trois groupes de personnes enquêtées et les variables en les appréciant dans leur chapeau. Cela a nous permis d'entrevoir des réponses et explications aux trois sous-questions de recherches. Ce faisant, certaines variables gagneraient à être croisés pour étayer la pertinence de ces premières réponses et alimenter nettement les points de discussion de nos résultats.

#### **Paragraphe 4 : Croisement des données relatives aux Gestionnaires des RH, des Responsables SI et Projets Digitaux et des employés du secteur bancaire**

Par le croisement de ces données, nous obtenons des thématiques telles que les indicateurs de la détection des talents et de ses acteurs, la menace de perte d'emploi du fait du digital, l'appréciation du niveau de digitalisation des banques, la compétence des salariés et les risques encourus si la banque tarde à se transformer digitalement.

### **1/ Les indicateurs de la détection de talents et leurs acteurs**

Les indicateurs dont se servent les acteurs de la détection, à savoir les gestionnaires des ressources, les responsables des SI et responsables de projets digitaux, les managers et le comité spécifique désignés à travers les variables précédentes, sont aussi bien qualitatifs que quantitatifs. Il s'agit majoritairement de la compétence opérationnelle donc le niveau de qualification des employés (excellent, très bon, bon, moyen ou insuffisant), du domaine d'activité (fonction support, cœur de métier au front office ou back-office), du nombre de talents détectés par direction ou département, de la fiabilité de la détection (part de subjectivité, niveau d'utilité de l'outil de détection).

### **2/ La perte d'emploi liée à l'effet digital**

Ce point est le croisement entre les affirmations des gestionnaires des RH et les employés du secteur bancaire ; et ce, en raison de ce que les premiers en sont les opérateurs et ils en détiennent les statistiques tandis les seconds sont les concernés. Pour les uns et les autres, la perte d'emploi est mineure pour le moment. Les responsables des SI trouvent que la tendance sera moyenne dans les cinq années à venir au fur et à mesure de l'accentuation de la transformation digitale des activités.

### **3/ Le sens du terme de compétence du salarié au regard de la transformation digitale**

Est-ce une compétence générale, une compétence liée au cœur de métier bancaire ou un mixage des deux ?

### **4/ Les conséquences encourus par les banques si sa transformation digitale est lente**

Le croisement des 3 données des enquêtes ressort que les banques risquent l'incompétence de leurs employés, la perte de clients et la perte de part de marché.

## **Synthèse du Chapitre V**

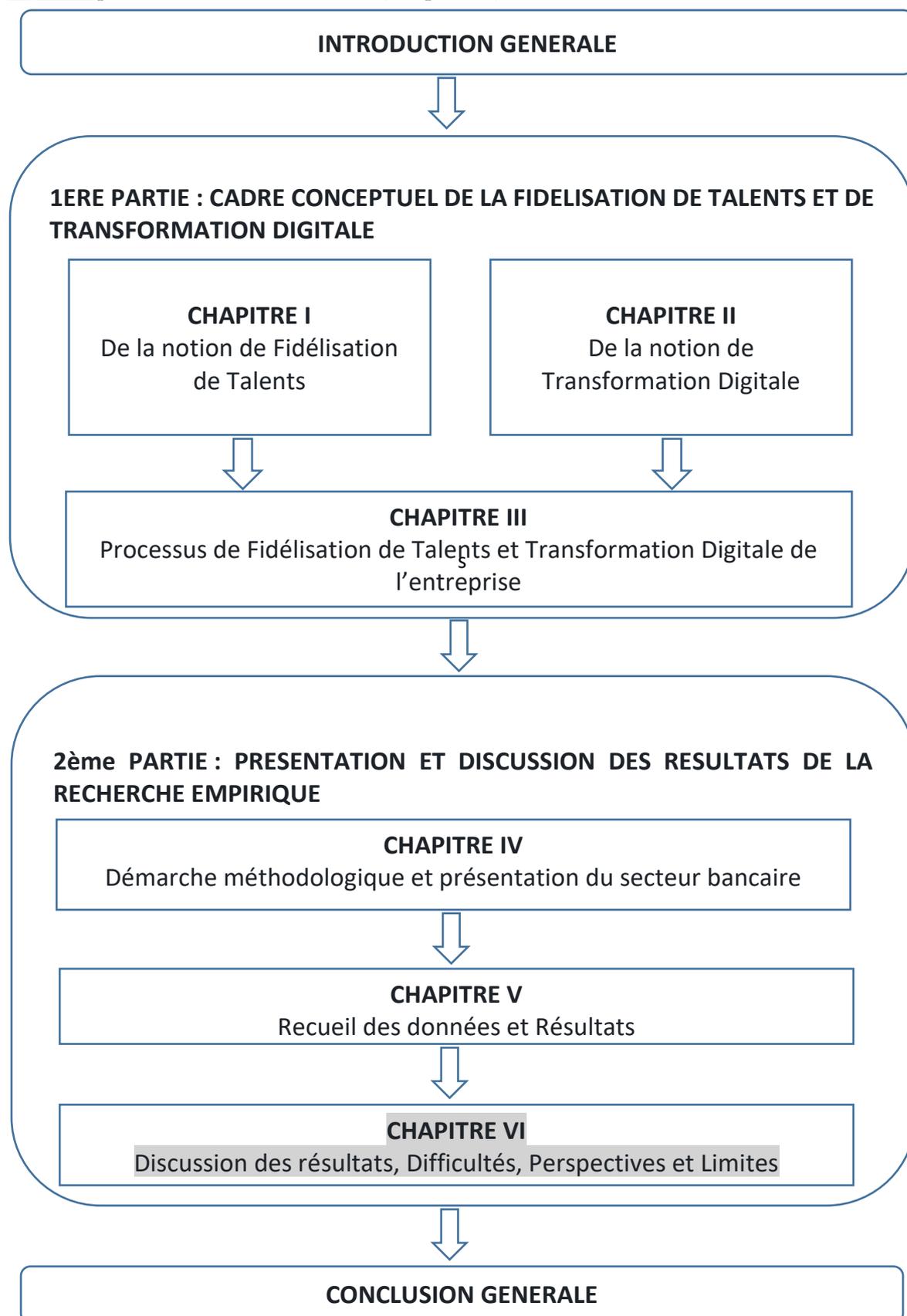
L'objectif de ce chapitre a été de recueillir des données empiriques en vue de discussions, desquelles germeront des recommandations en phase avec la problématique et les questions de recherches.

Scindé entre le Recueil des Données (Section 1) et les Résultats (Section 2), ce travail s'est fait en suivant une méthodologie scientifique, un positionnement. Nous avons fait remarquer que l'interprétativisme est le paradigme dominant dans nos travaux de recherche.

En cohérence donc avec les principes du l'interprétativisme, nous avons justifié notre choix de recherche qualitative axée sur une étude de cas multiples (15 banques) par l'induction comme mode de raisonnement et une collecte de données par entretien semi-directif. Enfin, nous avons traité les résultats obtenus.



Figure 7: plan d'avancement de la thèse (Chapitre VI)



## **Chapitre VI : Discussion des résultats, Difficultés, Perspectives et Limites**

### **Introduction au Chapitre VI**

L'objectif de ce chapitre est d'examiner les conséquences de notre recherche relativement au cadre théorique exposé. Ainsi, nous partirons de la synthèse des résultats pour aboutir aux discussions avec un recours à la littérature ; l'objectif de cette thèse étant de mettre en exergue les mécanismes de fidélisation de talents dans les banques de Côte d'Ivoire au regard de la transformation digitale ambiante.

La recherche empirique a été réalisée au moyen d'une recherche qualitative. Cette approche méthodologique a permis d'obtenir des éléments de réponse en rapport avec la problématique de cette thèse, à savoir : Comment identifier et conserver les talents au regard de la transformation digitale de l'entreprise bancaire en Côte d'Ivoire ?

Dans ce chapitre, il est question de commenter les résultats empiriques.

Tout d'abord, l'analyse de l'étude qualitative portera d'abord sur les mécanismes de fidélisation des talents usités par les banques ; ensuite, l'analyse des effets de la transformation digitale ; puis, nous discuterons du ressenti des employés face aux mécanismes de fidélisation et aux effets du digitale dans les banques.

### **Section 1 : Discussion des résultats**

Cette section a pour but de débattre des résultats empiriques. Nous commencerons par les données en rapport avec l'enquête réalisée auprès des employés des banques, puis celles en rapport avec les Gestionnaires des RH ; troisièmement, ce sera les données en rapport avec les Responsables des SI et des projets digitaux et enfin, une analyse croisée de toutes ces données.

#### **Paragraphe 1 : Par rapport à l'enquête réalisée auprès des employés des banques**

Selon le Rapport 2018 de la Commission Bancaire de l'UMOA, le secteur bancaire de Côte d'Ivoire était constitué de 9 145 employés au 31 décembre 2018, dont 4 320 cadres et 4 825 non-cadres.

72 employés dont 37 cadres et 35 non-cadres ont répondu entièrement aux questions lors des interviews. Nous avons interviewé, en réalité plus d'une centaine d'employés. Le nombre de 72 représente le nombre de fiches traitées. Notre objectif était d'interviewer 10 % de l'effectif total des employés des banques de Côte d'Ivoire. Nous y sommes parvenus ; malheureusement, des fiches insuffisamment remplies n'ont pas été comptabilisées au nombre des fiches traitées.

Le recueil des attentes individuelles fait partie des moyens de développement des talents, soit 5,9%. Cela voudrait dire que les employés sont écoutés et leurs aspirations prises en compte.

Cette position est mitigée par le point de vue des employés enquêtés qui ont été amenés à répondre aux questions 11 et 12 libellés ainsi « *Pensez-vous que la Banque dispose ou met en œuvre une politique de management de ses talents (au niveau des ressources humaines) ?* » « *Faites-vous partie des talents reconnus dans la Banque ? Oui – Non* »

La majeure partie des réponses recueillies affirment le contraire ; ils n'ont pas d'éléments de preuve de l'existence du management de talents. Or, pour fidéliser un talent, il faudrait que l'intéressé se reconnaisse et est reconnu comme tel. Les éléments de reconnaissance peuvent être subjectives dans les choix du contenu certes ; mais ce sont des éléments partagés qui démontrent au concerné un signe d'intérêt particulier de l'entreprise à son égard. Ainsi, se manifeste déjà la fidélisation. La littérature afférente à la fidélisation de talents nuance cette méthode en conseillant de ne pas trop en faire extérieurement. Mais elle ne déconseille pas de le faire, à savoir faire sentir, impliquer le talent dans le management de son talent.

## **Paragraphe 2 : Par rapport à l'enquête réalisée auprès des Gestionnaires des RH**

La discussion des résultats de notre recherche portera sur l'existence formelle d'une politique de fidélisation, l'idée de ne fidéliser qu'une partie du Personnel et celle de ne fidéliser personne, de la perte de talents pour cause de départs.

### **1/ De l'existence formelle d'une politique de fidélisation**

L'une des idées caractéristiques des réponses recueillies lors des interviewees a été l'idée maitresse de l'existence de politique de fidélisation et de managements de talents. Là-dessus, nous avons constaté que ces politiques ne sont pas intégralement écrites ou formalisées. Cela est un fait à tort ou à raison. Nous le relevons à ce stade de nos travaux pour insister sur le fait que c'est une insuffisance qui gagnerait à être corrigée. Il reste à savoir si c'est volontairement ou par précaution que ces gestionnaires des RH procèdent ainsi. Car, il ressort aussi le fait que la gestion des talents comporte le risque de générer des frustrées et une classe de privilégiés qui pourraient être considérées comme les têtes pensantes de l'organisation.

### **2/ De l'idée de ne fidéliser qu'une partie du Personnel et celle de ne fidéliser personne**

Nous l'avons découvert au niveau des résultats de nos recherches : une portion du Personnel est fidélisée. Cette portion est évaluée à un certain en pourcentage de l'effectif total du personnel (un taux variant de 10 à 20%) ; une sélection d'employés remarquables est faite sur une période moyenne de 3 ans sur la base de compétences opérationnelles croissantes et de

performances exceptionnelles ; le critère de sélection ne tient pas compte des catégories professionnelles, encore moins des directions ou départements.

Le graphique expose le fait que c'est une partie du personnel qui est fidélisée. Au nombre des raisons des choix opérés, figure la recherche de l'excellence ; ce qui concorde avec la revue de littérature. L'entreprise bancaire a tellement d'enjeux qu'elle élabore des scénarii d'anticipation sur ces acteurs capables de faire la différence dans un monde assez concurrentiel où la technologie impose son rythme, repris par des exigences de clients. A ce stade, ressort une autre question, celle du critère de distinction qui, allant de l'objectif au subjectif, devrait avoir des raisons de cette tendance, surtout au niveau des éléments d'appréciation pour faire ce choix, une sorte de distinction de critère de sélection.

Notre compréhension de cette pratique nous pousse à la trouver idoine vu qu'il est vraiment pénible et rêveur de penser fidéliser la totalité des employés d'une entreprise, fût-elle une banque. En effet, le risque des entrées et sorties n'est jamais éliminé. Si cela est admis, en revanche, il est curieux que dans une des banques, personne n'est fidélisée. Ce qui voudrait dire que l'entreprise bancaire envoie des signaux à son personnel. Dans ce cas, comment l'entreprise protège-t-elle ses meilleurs éléments de la pression du marché de l'emploi ?

### **3/ De la perte de talents pour cause de départs**

Le fait que les Gestionnaires des RH reconnaissent majoritairement (92,3%) que le taux d'employés sortis au niveau des banques soit bas (moins de 2% de l'effectif total) ne voudrait pas insinuer de facto que la chose soit négligeable, voire minime lorsque l'on se réfère au pourcentage de talents figurant au nombre employés sortants. Le taux est majoritairement de 61,5% au niveau des 30% des sortants. Ici, nous voulons faire une appréciation qualitative de la variable. Car, un talent est une valeur qualitative avant d'être dénombrée en quantité. C'est une ressource d'importance dans une organisation qui gagnerait à être conservée et fatalement abandonnée. Et cette fatalité doit appeler un certain nombre de dispositions pour juguler leur survenance récurrente. Nous nous sommes mis à apprécier les avis des salariés sur ces départs. Il en est ressorti le fait que ces talents sentent moyennement l'existence d'une politique de management de talents d'une part, et la question de leur implication dans la tenue de cette politique, d'autre part. Plusieurs ne sont pas reconnus comme talents.

## **Section 2 : Difficultés, Perspectives et Limites de la recherche**

Un travail de recherche doctorale ne pourrait se dérouler sans difficultés ; l'avantage de ces difficultés est d'ouvrir le champ des perspectives avant d'envisager les limites de la recherche.

### **Paragraphe 1 : Difficultés**

Il nous a fallu faire face à nombreuses difficultés tout au long de notre recherche dont la question du temps, le problème de l'accessibilité aux informations, la prudence observée par les interlocuteurs et le partage entre les travaux de recherches et les activités professionnelles courantes.

#### **1/ Le facteur temps**

Il s'agit du temps matériel au cours duquel s'est déroulée notre recherche. Prévu pour deux ans, le temps nous a paru assez bref. En effet, la tenue des séminaires devait faciliter l'assimilation de la méthodologie et du contenu de la production à réaliser. Vu que les séminaires étaient séparés moyennement par trimestre, nous avons mal apprécié le temps restant pour finaliser les travaux, surtout en deuxième année. Or, en milieu de deuxième année, il a fallu concrétiser les contacts avec les interlocuteurs afin d'avoir une idée plus nette du terrain exploratoire. Ces interlocuteurs peu disponibles et initialement non identifiés n'ont toujours pas facilement cédé leur temps d'occupation ou de liberté. Il a fallu négocier et souvent, importuner tantôt pour avoir gain de cause, tantôt se faire refouler ou ne plus se faire recevoir. Le facteur temps a aussi pesé dans la mise à disposition des données et/ou informations notamment le temps de cadrer le rendez-vous de travail, de tenir effectivement le rendez-vous, de prévoir ou programmer un autre rendez-vous de validation ou de prétest, de revenir à la source de l'information attester une variable, etc. Ce faisant, la densité du sujet et la ferme volonté de le traiter avec pertinence ont maintenu notre détermination à poursuivre et aboutir à la présente ; car nous avons pu accéder tout de même aux informations.

#### **2/ L'accessibilité aux informations**

Dans la quête des données empiriques relatives aux trois (3) enquêtes, nous avons été confrontés à la problématique de l'accessibilité aux informations dans le cadre de la recherche empirique ; et ce, en raison de la particularité du secteur d'activité, des principes et de la réglementation bancaire.

En effet, le secteur bancaire est celui dans lequel la discrétion et la réserve sont reconnus comme principes et lignes de conduite. Ainsi, solliciter et obtenir des informations à travers une interview à l'intérieur d'une banque, fût-elle celle qui nous emploie, relève du pari réussi. Qui

plus est, lorsque la qualité des travaux et la position épistémologique adoptée requièrent une étude de cas multiples, donc la nécessité d'interviewer des acteurs autres que ceux que nous côtoyons au quotidien. Cela n'a fait que démultiplier les obstacles. Mais, la volonté, la persuasion et la hauteur d'esprit des confrères ont fini par réduire le nombre de banques enquêtées, de 28 à 15 ; ce faisant, les 15 cas traités sont remarquables par leur fiabilité.

Il est bon de s'attarder sur le comportement prudent des interlocuteurs.

### **3/ La prudence des interlocuteurs**

Le secteur bancaire est par nature hautement concurrentiel. En Côte d'Ivoire, cette caractéristique se confirme par le nombre croissant de banques en moins de dix années d'exercices. C'est donc dans cette atmosphère de protection de soi que nous avons décidé d'entamer et achever nos recherches. Nos interlocuteurs se sont montrés le plus souvent prudents car notre qualité de gestionnaire des RH n'a pas, à elle seule, suffit pour lever les suspicions. Le sujet que je proposais de traiter et l'orientation des questions ont fait penser à une sorte d'investigation.

### **4/ L'exercice d'activité professionnelle conjointement aux travaux de recherche**

S'il est avéré que la particularité de l'Executive DBA est de faire coïncider activité professionnelle et les travaux de recherche académique, il n'est nullement évident que cette concomitance facilite l'un ou l'autre. Bien au contraire, le temps et la disponibilité sont partagés. Nous sommes appelés à faire part des choses dans le minutage des travaux et les responsabilités professionnelles.

## **Paragraphe 2 : Perspectives et Limites de la recherche et piste future**

### **1/ Limites de la recherche**

Ces travaux de recherche ont essayé de produire quelques éléments concrets afin de mieux cerner la Fidélisation de Talents dans le contexte de Transformation Digitale des banques de Côte d'Ivoire.

Malgré nos précautions méthodologiques, notre recherche présente des limites. Il serait intéressant d'utiliser des méthodes alternatives (Miles et Huberman, 2003) afin de compenser les faiblesses de celles que nous avons utilisées pour nos trois questions de recherche.

Certes, les limites sont en rapport le secteur d'activité auquel ce travail est adossé, le secteur bancaire au sein duquel la règle d'or est la discrétion et la confidentialité ; l'obtention d'informations crédibles afférentes à ce secteur n'a guère été aisée. Notre travail aurait été

encore plus riche si nous nous étions intéressés à un autre secteur d'activité. Il aurait été également avantageux de ne limiter les recherches et le traitement des données qu'à une banque ou à un groupe de banque de dimension égale sur la base de la classification de la Commission Bancaire de l'UMOA (filiale, types d'affaires...). Enfin, nous ne perdons pas de vue le fait que ce travail s'intéresse à une technologie et un secteur mouvant. Le caractère évolutif des technologies digitales et de la notion de talent associés, pourraient faire perdre de l'acuité à certaines variables.

Néanmoins, les faiblesses de ce travail pourraient être devenir le terreau de pistes de recherche pour les futurs travaux.

### **1/ Perspectives**

Avec ses limites, nous ouvrons la porte à des réflexions qui pourraient porter sur enjeux de la transformation digitale sur la première ressource des entreprises, le capital humain. Tout comme, l'on pourrait aborder la thématique du développement des ressources humaines en général, non plus dans le contexte de la digitalisation mais dans une envergure d'intelligence artificielle, thématique féconde.

Enfin, les nuances entre les notions de talent et de talent clé mériteraient d'être considérées.

## **Synthèse du Chapitre VI**

Dans ce chapitre, nous sommes partis de la synthèse des résultats empiriques pour les commenter à travers des discussions en rapport avec la problématique de cette thèse : Comment identifier et conserver les talents au regard de la transformation digitale de l'entreprise bancaire en Côte d'Ivoire ?

Concrètement, nous avons, d'une part, discuté des données en rapport avec l'enquête réalisée auprès des employés des banques, et d'autre part celles en rapport avec les Gestionnaires des RH, notamment l'existence formelle d'une politique de fidélisation, l'idée de fidéliser ou non une partie du personnel et de la perte de talents.

Nous avons relevé les difficultés rencontrées lors de nos travaux (le facteur temps, l'accessibilité aux informations, la prudence des interlocuteurs, l'exercice d'activité professionnelle conjointement aux travaux de recherche). Nous avons dressé les limites de nos travaux avant d'y entrevoir des pistes de recherche future.

## **CONCLUSION DE LA 2ème PARTIE**

La deuxième partie de travail a porté sur les trois axes que sont la Démarche Méthodologique et la Présentation du secteur Bancaire, le Recueil des données et Résultats, et enfin la Discussion des résultats, les Difficultés, Perspectives et Limites.

Relativement à la Démarche Méthodologique et la Présentation du secteur Bancaire, nous avons passé en revue les axes méthodologiques empiriques (choix du terrain, processus d'élaboration du questionnaire, pré-test) pour aboutir à notre posture épistémologique, l'interprétativisme.

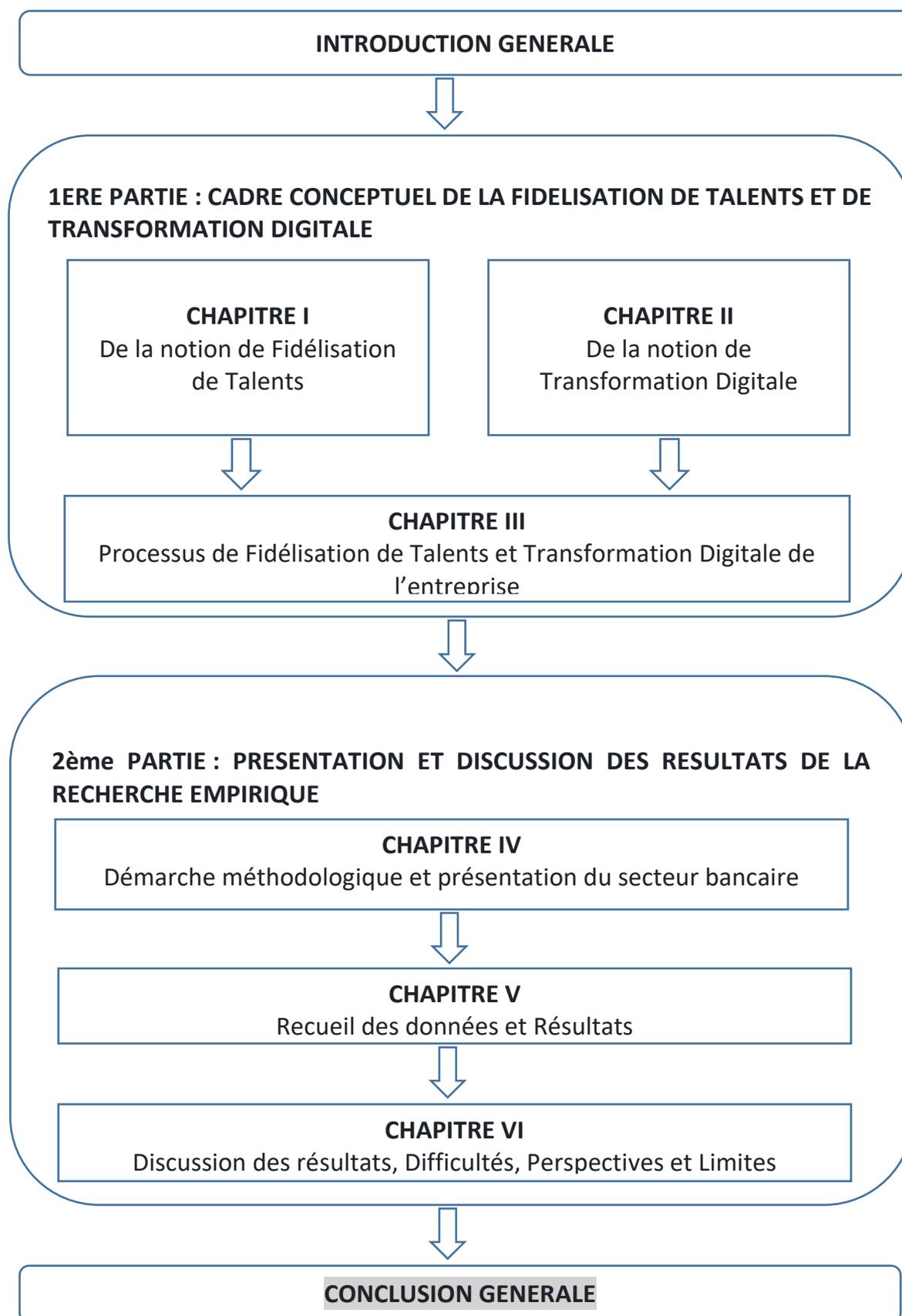
Puis, nous sommes entrés complètement dans la connaissance du secteur bancaire ivoirien constitué de 28 établissements de crédit en regardant l'actualité, les activités bancaires et les ressources humaines qui les animent, 9 145 employés.

En qui concerne, le Recueil des données et Résultats, en adéquation avec les principes du l'interprétativisme, nous avons justifié le choix de la recherche qualitative de l'étude de cas multiples (15 banques) et une collecte de données par entretien semi-directif en déroulant 3 enquêtes terrain auprès de 15 gestionnaires des RH, 15 Responsables de SI et Projets Digitaux et 72 employés de banques. Nous avons obtenu des résultats qui ont été traités à l'aide du logiciel de traitement de données statistiques Sphinx.

Au niveau de la Discussion des résultats, des Difficultés, Perspectives et Limites, nous avons commenté les résultats empiriques à travers des discussions en rapport avec, d'une part l'enquête réalisée auprès des employés des banques et d'autre part, avec les Gestionnaires des RH. Les difficultés rencontrées (le facteur temps, l'accessibilité aux informations, la prudence des interlocuteurs, l'exercice d'activité professionnelle conjointement aux travaux de recherche) ont été étayées ainsi que les limites de nos travaux et les pistes de recherche future.



Figure 08 : plan d'avancement de la thèse (Conclusion Générale)



# **CONCLUSION GÉNÉRALE**

---

Cette thèse porte sur la Fidélisation de Talents dans un contexte de Transformation Digitale de l'entreprise. Elle s'intéresse empiriquement à la Fidélisation de Talents dans un contexte de Transformation Digitale de l'entreprise bancaire de Côte d'Ivoire.

La problématique de cette recherche doctorale s'articule autour de la question de savoir comment identifier et conserver les talents au regard de la transformation digitale de l'entreprise bancaire en Côte d'Ivoire. Et les questions de recherche suivantes ont été dressées : Comment se fait l'attraction, l'identification et la conservation de talents dans les banques en Côte d'Ivoire ? Quelles sont les conséquences de la transformation digitale sur les RH des banques en Côte d'Ivoire ? Comment les banques surmontent-elles les conséquences RH de la transformation digitale en leur sein Côte d'Ivoire ?

L'objectif de ce travail est de révéler les mécanismes actuels (contexte de digitalisation) de fidélisation de talents grâce aux trois résultats majeurs obtenus : le premier prouve l'existence formelle ou non de politique de fidélisation de talents dans les banques de Côte d'Ivoire. Le deuxième indique des mécanismes de fidélisation prévus pour tout ou partie des employés eux-mêmes impliqués au niveau de leurs aspirations ; et le troisième résultat expose comment la transformation digitale agit progressivement sur les postes de travail.

Grace à notre revue de littérature, nous avons construit un cadre d'analyse dans une posture interprétativiste avec des études de cas multiples. L'étude de 15 banques en Côte d'Ivoire au par le canal de l'interview de gestionnaires de ressources humaines, de responsables de systèmes d'information et de projets digitaux et d'employés du secteur bancaire a permis de produire nos résultats.

Ces résultats apportent des contributions théoriques, méthodologiques et managériales.

Cependant, cette étude n'est pas exempte de limites. La première est liée au secteur bancaire, réputé pour sa discrétion et la confidentialité de ses données. La seconde porte sur l'orientation de nos travaux dans plusieurs banques au lieu de cibler une seule ou un groupe de banque de dimension égale sur la base de la classification de la Commission Bancaire de l'UMOA (filiale, types d'affaires...).

Cette recherche laisse néanmoins un certain nombre de questions ouvertes, susceptibles de constituer des voies de recherche futures, notamment les enjeux de la transformation digitale sur la première ressource des entreprises, le capital humain, ou encore le développement des ressources humaines dans une envergure d'intelligence artificielle.

# **BIBLIOGRAPHIE**

---

## OUVRAGE :

### **A**

AVGERI P., VAISSIERE T., MAGNILLAT M-P et WIESIKE O, (2011), *Entreprise, concurrence et Europe*, 4ème édition, Foucher

ARGYRIS C. (1995), *Savoir pour agir*, inter éditions, Paris

### **B**

BELANGER L., MERCIER J. (2006), *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*, Presses Université Laval, Éditions d'Organisation, Paris

BOURNOIS F., ROMANI P.J. (2000), *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, IHDN, Économica.

BOURNOIS F., ROUSSILLON S. (1999), *Préparer les dirigeants de demain*, Paris, Éditions d'Organisation

BOURGOIN H. (1984), *L'Afrique malade du management*, Éditions Jean Picollec, Paris

### **C**

CHAMINADE, B. (2006), *Attirer et fidéliser les bonnes compétences, créer votre marque employeur*, Afnor Éditions.

CHAPELIER E., SARTORI D., SCHMIDT G. (1999), *Détection, évaluation, gestion du potentiel des cadres et des cadres à potentiel*, dans GILBERT P. et SCHIMDT G. (1999), *Évaluation des compétences et situations de gestion*, Économica.

COHEN A. (2006), *Toute la fonction Ressources Humaines*, Paris, Dunod.

COLLE R., MERLE A. (2005), *L'appropriation des outils marketing e GRH : enjeux et exemple d'application*, Acte de la Journée de Recherche sur la gestion de l'Appropriation des Outils de gestion (JRAO), Saint-Etienne

### **D**

DEJOUX C., THEVENET M. (2010), *La Gestion des talents*, Dunod, Paris.

DRANCOURT M., *Leçon d'histoire sur l'entreprise de l'Antiquité à nos jours*, Puf, 1998, « Major », 464 p., 98 F

### **E**

ECOTODU F. (2010), *Pour une GRH plus humaine et plus performante*, Humanisme et Entreprise 3 (n° 298), p. 73-84

## **F**

FERRARI M., PESQUEUX Y. (2006), *Management de la connaissance*, Economica, 2011 (2<sup>ème</sup> édition), 264 pages

FOMBONNE, J (2001), *Personnel et DRH : l'affirmation de la fonction Personnel dans les entreprises (France 1830-1990)*, Paris, Vuibert

FORS A., STOLTERMAN E. (2004), *Information technology and good life. Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice*, Springer.

FOUCHER R. (2010), *Clarifier les concepts de compétence et de talents*, dans R. Foucher (dir.), *Gérer les talents et les compétences : principes, pratiques, instruments. Tome 1: Fondements de la gestion des talents et des compétences*, Montréal, Éditions Nouvelles, 2010, p. 69-164

## **G**

GAGNON Y. C. (2012), *L'étude de cas comme méthode de recherche*, 2<sup>ème</sup> édition, Presses de l'Université du Québec.

GALARDDO-GALLARDO E., DRIES N., et GONZALEZ-CRUZ T. (2012), What is Meant by 'Talent' in Business? in *Workshop on Talent Management*, EIASM, Bruxelles.

GAVARD-PARRET M. L., GOTTELAND D., HAON, C., et JOLIBERT A. (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2<sup>e</sup> Édition France: Pearson France.

GIANNELLONI J.-L., VERNETTE E. (2012), *Etudes de marché*, Vuibert, 3<sup>e</sup> édition

GRAVITZ M. (2001), *Méthode des sciences sociales*, Dalloz, Paris

GRANT R.M. (1991), *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*, California Management Review, spring, p. 114-135

## **H**

HLADAY M.-Rispa. (2002), *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*, De Boeck Supérieur, Paris

HATZICHRONOGLOU T. (1996), *Globalization and Competitiveness: Relevant Indicators*, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 1996/05, OECD

HUSELID M. A, BECKER B.E., BEATY R.W. (2005), *Tableaux de bord sociaux : Mesurer la contribution des salariés à l'exécution de la stratégie*, Paris, Village Mondial.

## **I**

IGALENS J. (1992), *Le marketing social : une approche nouvelle de la gestion des ressources humaines*, in HELFER J-P et ORSONI J., *Encyclopédie du management*, Paris, Vuibert, 1987, p. 62-77

IGALENS J., ROUSSEL P., (1998), *Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Economica

IGALENS J., Roger A. (2007), *Master Ressources Humaines*, Éditions ESKA

## **J**

JACKSON S. E., & SHCULER, R. S. (1990). *Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists*. *American Psychologist*, 45(2), 223-239.

JAVIDAN M. (1998), *Core competence: what does it mean in practice*, Long Range Planning, vol. 31, n°1, p. 60-71

JOHNSON R.E., GROFF K.W. et TAING M.U., *Nature of the interactions among organizational commitments: Complementary, competitive or synergistic?*, *British Journal of Management*, vol 20, 2009, p. 431-447.

JOYEAU A. et RETOUR D. (1999), *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences entre contrôle et autonomie* », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 32, juillet-août, p. 127-143.

## **K**

KARASEK R., THEORELL T. (1990), *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*, New York, Basic Books.

KAHNEMAN D., TVERSKY A. (1979), *Prospect Theory: An analysis of decision under risk*, *Econometrica*, 47, p. 263-291.

KLEIN H. & MYERS M. (1999), *A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Fields Studies in Information Systems*, *MIS Quarterly*, vol 23, n°1, p. 67-94

KVALE S. (1996), *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand, Oaks: Sage

## **L**

LAWRENCE P. R., LORSCH J. W (1967), *Organization and Environment, Managing Differentiation and Integration*, Harvard Business School

LAZEAR E. (1998), *Personnel economics for managers*, John Wiley & Son, 537 p.

LE BOTERF, G. (1994), *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Paris, Les Editions d'Organisations.

LE BOTERF G. (2000), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Éditions d'Organisation.

LECK J., SAUNDERS D., *Hirschman's loyalty: attitude or behavior?*, Employee Responsibilities and Rights Journal, vol. 5, n°3, 1992, p. 219-231.

LEVIENNOIS M. (1987), *Marketing interne et management des hommes*, Editions Organisation, Paris

LEWIS R. E., HECKMAN R. J. (2006), *Talent Management: a Critical Review*, Human Resource Management Review, vol. 16, p. 139-154.

LIGER P. (2004), *Le marketing des ressources humaines*, Dunod, Paris

LICHTENBERGER Y. (2003), *Compétence, compétences*, Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, Paris

## **M**

MASLOW A. H. (1954), *Motivation and personality*, New York, Harper and Row.

MICHEL N. (2001), « *La gestion des actifs spécifiques humains, le cas des Hommes clés* », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine.

MICHAELS E., HANDFIELD-JONES H., AXELROD, B. (2001), *The War for Talent*.

MILES M. B. & HUBERMAN A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, 2ième édition, De Boeck Supérieur.

MIRALLES P. (2006), *La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?*, Management & Avenir 2007 (11), p. 29-42.

MIRALLES P. (2007), *Le management des talents*, in Talents et compétences, L'Harmattan

MILES R. et SNOW C. (1978), *Organizational strategy, structure and process*, McGraw Hill, 351 p.

MUCCHIELLI A. (1997), *Méthodologie d'une recherche qualitative en soins infirmiers*. Recherche en Soins Infirmiers, 65-70.

## **N**

NEVEU J.-P. (1996), *La démission du cadre d'entreprise : étude sur l'intention de départ volontaire*, Economica

## **P**

PAILLE P. (2004), *La fidélisation des Ressources Humaines*, Economica, Paris

PENROSE E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, 259 p.

PERETTI J.M. (1996), *Tous DRH, Suivre la carrière de ses collaborateurs*, Editions d'organisation, 2<sup>e</sup> édition, 1996.

PERETTI J. M. (2017), *Ressources Humaines*, 16<sup>ème</sup>, Vuibert, Paris.

PERETTI J. M. (2005), *Dictionnaire des ressources humaines*, Vuibert, Paris

PERETTI, J.M., SWALHI A. (2007), *Mesure de la fidélité organisationnelle*, Actes du 18<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, 2007

PERETTI J.M. (2009), *Tous talentueux : Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise*, Editions Organisation, Groupe Eyrolles

PERRET V., SEVILLE (2003), *Fondements épistémologiques de la recherche*, in THIETART R. A (coord), *Méthodes de recherches en management*, Dunod, Paris, 2<sup>ème</sup> édition

PIAGET J. (1967), *Logique et connaissance scientifique*, Paris, Gallimard

PIORE M. et SABEL C. (1989), *Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple*, Hachette

PIORE M. et SABEL C. (1989), *Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple*, Hachette, 441 p.

PORTER M. (1986), *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Interéditions, Paris, 647 p.

PRUD'HOMME L., BOURNOIS F. (2009), *Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise*, Talents et Communauté, Editions Organisation, Groupe Eyrolles, p. 137

## **Q**

QUIVY R. et VAN CAMPENHOUDT L. (1995), *Manuel de recherches en Sciences Sociales*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris

## **R**

ROUSSILLON S., BOURNOIS F. (2000), « *Préparer les dirigeants de demain : une approche internationale de la gestion des cadres à haut potentiel* », collection Personnel ANDCP.

REY A. (2016), *Dictionnaire historique de la langue française*, Le Robert, 2016, p. 1164

## **S**

SAVALL H., ZARDET V. (2004), « *Recherche en sciences de gestion, Approche qualimétrique* », Editions Economica

SCHEWEYER A. (2004), *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*, HR.com, 247 pages

SCHULER R., MACMILLAN I. (1984), « *Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices* », *Human Resource Management*, Fall 84, vol. 23, Issue 3, pp. 241-255.

SELWYN N., GORARD S., FURLONG J., *Adult Learning in the Digital Age. Information, Technologies and the Learning Society*, Routledge, London, 2005.

STAHL, G., BJORKMAN, I., FARNDAL, E., MORRIS, S. S., PAAUWE, J., STILES, P., TREVOR, J., et WRIGHT, P. (2012), *Six principles of effective global talent management*, *Sloan Management Review*, vol. 53, n° 2, p. 25-42.

SVERKE M., GOSLINGA S., *The consequences of job insecurity for employers and unions: Exit, voice and loyalty*, *Economic and Industrial Democracy*, vol 24, n°2, 2003, p. 241-270.

SULLIVAN J. (2006), *La guérilla du recrutement*, Workforce Management, web conference, 22 juin

## **T**

TANSLEY C. (2011), *What Do We Mean by the Term "Talent" in Talent Management*, *Industrial and commercial training*, vol. 43, n° 5, p. 266-274.

THEVENET M. (2008), *Des étoiles brillantes aux étoiles...filantes: Les Talents*, Paris, Eyrolles

THEVENET M., DEJOUX C., MARBOT E., NORMAND E., BENDER A.F (2009), *Fonctions RH: Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Pearson Education France, 2ème édition, 468 pages

THIETART, R. A. (2014), *Méthodes de recherche en management-4ème édition*, Paris Dunod.

## **V**

VANDENBERGHE C., DELOBBE N., KARNAS G. (2003), *Développement des compétences, investissement professionnel et bien-être des personnes*, Presses universitaires de Louvain

## **Y**

YANAT, ZAHIR, (2009) in PERETTI J. M., *Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise*, Editions Organisation, Groupe Eyrolles, P. 301

## **Z**

ZARIFIAN P. (1999), *Objectifs compétence, pour une nouvelle logique*, Liaisons, P. 229

## **REVUES:**

## **A**

ANDREANI JC, CONCHON F, 2001, *Les Etudes Qualitatives en Marketing*, Cahier de recherche ESCP-EAP, N° 01-150

AKERLOF G., KRANTON R., *Identity and the economics of organizations*, Journal of Economic Perspectives, vol 19, n°1, 2005, p. 9-32.

ALLOUCHE M. & MRABET A. (2015), *Le processus de développement de l'intention de la fidélité du client à l'égard d'un prestataire de services financiers en ligne : une étude exploratoire dans le contexte tunisien*, La Revue des Sciences de Gestion

ALEXANDRE H (2017), *Plateformes et évolution du système bancaire*, Université Paris-Dauphine, pp.72. Hal-01780770

ALLEN M., TUSELMAN H.J., *All powerful voice? The need to include "exit", "loyalty" and "neglect" in empirical studies too*, Employee Relations, vol 31, n°5, 2009, p. 538-552.

AURIER P. & N'GOALA G. (2010), *The differing and mediating of trust and relationship commitment in service relationship maintenance and development*, Journal of the Academy of Marketing Science.

## **B**

BARNEY J. (1991), « *Firm Resources and sustained competitive advantage* », Journal of Management, 171 99-120.

BAIRD L., MESHOULAM I. (1988), *Managing two fits of strategic human resource management*, Academy of Management Review, 13 (1), 116-128.

BARNEY J.B., WRIGHT, P.M. (1998), *On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage*, Human Resource Management, Spring, vol 37, n°1, p. 31-46

BECKER G. (1962), *Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis*, Journal of Political Economics, vol. 70, n° 5, 1962, pp. 9-49.

BERGERON J. (2001), *Les facteurs qui influencent la fidélité des clients qui achètent sur Internet*, Recherches et Applications en Marketing

BEZIADE C., ASSAYAG S, (2014), *L'impact du numérique sur les métiers de la banque*, Cabinet Weave.

BIGARD A., GUILLOTIN Y. (1996), *Carrières professionnelles et carrières salariales : la notion d'itinéraire caractéristique*, Économie et Statistique, n° 299, septembre 1996, Marché du travail et mobilité, pp. 73-89

BROTCORNE, P. et VALENDUC G., *Les compétences numériques et les inégalités dans les usages d'internet. Comment réduire ces inégalités ?*, Les Cahiers du numérique, vol. 5, no. 1, 2009, pp. 45-68.

BOROFF K., LEWIN D (1997), *Loyalty, voice, and intent to exit a union firm: A conceptual and empirical analysis*, Industrial and Labor Relations Review, vol 51, n°1, p. 50-63.

BOS C. (2018), *La transformation digitale, vers un management stratégique augmenté?*, Ea Conseil & formation, DIF 2018, Lyon, 2018

BOUDREAU J.W, RAMSTAD P.M (2004), '*Talentship*': a decision science for HR. Why HR measurement must focus on informing better talent decisions, Strategic HR Review, vol. 3, n° 2, p. 28-31.

BOUDREAU J.W, RAMSTAD P.M, BEYOND H.R (2007), *The new science of human capital*, Harvard Business School Press, 254 pages, Editions EMS

BOUDREAU J.W., RAMSTAD P.M. (2005), *Talentship and the new paradigm for human resources management: from professional practices to strategic talent decision science*, People and strategy, 28 (2), p. 27

BOUEE CE., SCHAIBLE S. (2015), *Die Digitale Transformation der Industrie. Roland Berger Strategy Consultants und Bundesverband der Deutschen Industrie E.V.*, Berlin

BRESSY D.B (2017), *La très forte empreinte du digital sur les entreprises africaines in* Questions de Management, vol. 3, n° 18, p. 209

BUCKINGHAM M., VOSBURGH R. M. (2001), *The 21<sup>st</sup> Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid!* Human Resources Planning, 24 (4), p. 17-23



CABIN P. (1999), *Compétences et organisations*, Les organisations, Éditions Sciences Humaines, Paris,

CAPPELLI P., (2000), *A market-driven approach to retaining talent*, Harvard Business Review, Vol. 78, Issue 1, pp. 103-111

CAPPELLI P., NEUMARK D. (2001), *Do high-performance work practices improve establishment-level outcomes?* Industrial and Labor Relations Review, vol. 54, n° 4, pp. 737-775.

CAPPELLI P. (2008), « *Talent management for the twenty-first century* », Harvard Business Review, Mars.

CEREQ (2008), *Être diplômé de l'enseignement supérieur, un atout pour entrer dans la vie active*, Bref, n° 253, 2 p.

CHURCH A. H. & SILZER R. (2014), *Going behind the Corporate Curtain with a Blueprint for Leadership Potential*, People & Strategy, 36 (4), p. 54-58

COLIS D.J., MONTGOMERY, C.A. (1995), *competing on resources: strategy in the 1990s*, Harvard Business Review, July-august, p. 118-128

COLLE, R. (2006), « *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination* », Thèse en sciences de gestion, le 25 novembre, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III.

COLLINGS D. G. MELLAHI K. (2009), *Strategic talent management: a review and research agenda*, Human Resource Management Review 19, p. 304-313.

COMMEIRAS N. (1998) *L'intéressement légal, une composante de la stratégie d'implication organisationnelle : les résultats d'une étude de perception*, Revue de gestion des ressources humaines, n° 25, mars-avril, p. 321.

CORBIN J., STRAUSS A.A. (1991), *Nursing Model for Chronic Illness Management Based upon the Trajectory framework*. Scholarly Inquiry for Nursing Practice, n°5, pp. 155-174

COYNE I. T. (1997), *Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries?* Journal of Advanced Nursing, 26, 623-630

COMPUTER S.C, PAC (2015), *Repensons la banque digitale*, CSC et PAC (CXP Group), 2015

COMMISSION BANCAIRE DE L'UMOA, *Rapport Annuel 2018*

## **D**

DAY G. S. (1969), *Two dimensional concepts of brand loyalty*, Journal of advertising research, vol 9, n°3, p. 29-35

DE TERSSAC G (1999), *Savoirs, compétences et travail*, Octares, Toulouse

DECIE.L., RIAN R. M. (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, N.Y: Academic Press

DELONG T. J., *Reexamining the Career Anchor Model*, Personnel, New York, May-Jun 1982. 59 (3). 50-61

DIAWARA T. (2017), *La fidélité à une enseigne de déstockage physique-Une analyse de ses antécédents et processus de formation*, Revue française de gestion

DICK A.S., BASU, K. (1994), *Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework*, Journal of the Academy of Marketing Science 22, 99–113

DORIS S., MATTHEW G. (2007), *Building Tomorrow's Talent: A Practitioner's Guide to Talent Management and Succession Planning*, Bloomington, Authorhouse

DWECK C. S., CHIU C. & HONG Y. (1995), *Implicit theory and their role in judgments and reactions: a word from two perspectives*, Psychological Inquiry, (6), P267-285

## **E**

ECCLES, R., CRANE, D. (1988), *Doing Deals. Investment Banks at Work*, Harvard Business School Press, p. 273

ED M., HANDFILED-JONES H., AXEROLD B., *The war for talents*, Harvard Business Press, 2001 - 200 pages

EISENHARDT K.M. (1989), *Building theories from case study research*, Academy of Management Review, 14, 4, 532-550

EISENBERGER R., FASOLO M., DAVIS-LAMASTRO V., (1990), *Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation*, Journal of applied psychology, 75, p. 51-59.

EIKELAND O. (2006), *Condescending ethics and action research*, Action Research, vol. 4, n1, p.3747

ECOTO F. (2010), *Pour une GRH plus humaine et plus performante*, Humanisme et Entreprise, 2010/3 (n° 298), p. 73-84, DOI 10.3917/hume.298.0073

ETTIEN F. A-K, PERON N., (2018), *Maturité digitale et capacité absorptive : déploiement d'une stratégie de transformation digitale dans une entreprise agroalimentaire*, Fidel Ettien, Brest Business School, Nathalie Peron, Doux, (2018) DIF 2018, Lyon,

## **F**

FABI B., RAYMOND L., LACOURSIERE R. (2007), *La GRH, levier du développement stratégique des PME*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, No 65, p. 41-56.

FERNAGU-OUDET, S. (2012), « *Concevoir des environnements de travail capacitants : l'exemple d'un réseau réciproque d'échanges des savoirs* », *Formation Emploi*, n° 119, juillet-septembre, p. 7-27.

FRISOU J. (2005), *Une Approche tendancielle du comportement de fidélité : du concept à la mesure*, Recherche et applications en Marketing, vol. 20, n°2/2005

## **G**

GIORDANO, Y. (2003), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, éditions EMS, management et sociétés : Colombelles.

GUILLEMETTE F. et LUCKERHOFF J. (2009), *L'induction en méthodologie de la théorisation enracinée (MTE)*, Recherches qualitatives, 28(2), 4-21.

GUTHRIE J. (2001), *High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand*, Academy of Management Journal, vol. 44, n° 1, pp. 180-190.

## **H**

HAMEL C. K., PRAHALAD G. H. (1990), *The core competence of corporation*, Harvard Business Review, p-79-91

HINTHORNE T. (1996), "*Predatory capitalism, pragmatism, and legal positivism in the airlines industry*", Strategic Management Journal, Vol. 17, n°4, 251-270.

HRICHI A. S., & BEN RACHED K., (2017), *La fidélité envers la marque de « Deal » à travers une atmosphère inter@ctive: une étude qualitative exploratoire « le cas groupé en ligne »*, Gestion et Organisation

## **I**

INGHRAM J., *Closing the talent management gap*, HR Review, vol 5, n° 3, p. 20

IDRC/CDRI, (2018) *Intelligence économique et développement humain, vers un programme de recherche, vers un programme de recherche*, Canada

## **J**

JACOBY J., KYNER D. (1973), *Brand loyalty versus repeat purchasing behavior*, Journal of Marketing Research, vol. 10, n°1, p 1-9

JACOBY J., CHESNUT R. W. et FISHER W. A. (1978), *A behavioral process approach to information acquisition in nondurable purchasing*, Journal of Marketing Research, 532-544.

## **K**

KAHNEMAN D. (2012), *Thinking, Fast and Slow*, Penguin, 512 pages

KHANBOUBI F., BOULMAKOUL A. (2018), *Etat de l'art sur la transformation digitale : focus sur le domaine bancaire*

KUHN T. (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press.

## **L**

LABBE-PINLON B., LOMBARD C., & LOUIS D. (2016), *Impact de la proximité perçue d'un magasin sur la fidélité des clients : le cas des magasins d'enseignes alimentaires de proximité*, Management et Avenir

LACOEUILHE J. (2010), *Le concept d'attachement : contribution à l'étude du rôle des facteurs affectifs dans la formation de la fidélité à la marque*

LA TREILLE G. (1980), *La naissance des métiers en France, 1950-75*, Etude psycho sociale, Lyon, Presses Universitaires de Lyon

LAWRENCE P. R., LORSCH J. W (1967), *Organization and Environment, Managing Differentiation and Integration*, Harvard Business School

LLES P., PREECE D., CHUAI X. (2010), *Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda*, Human Resources Development International, 13 (2), p. 125-145

LAZEAR E. (1998), *Personnel economics for managers*, John Wiley & Son, 537 p.

LICHTLE M.C, PLICHON V. (2008), *Mieux comprendre la fidélité des consommateurs*, Recherche et Applications en Marketing, 23 (4), 121-141

## **M**

MASLOW A. H. (1943), *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review, 50, 370-396.

MCFARLANE-SHORE L., NEWTON L.A., THORNTON G.C. (1990), *Job and organizational attitudes in relation to employee behavioural intentions*, Journal of Organizational Behavior, vol 2, 1990, p. 57-67.

MARTINET A.-C. (1990), *Épistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica

MATHIS J., MAZIER J., RIVAUD-DANSET D. (1988), *La compétitivité industrielle*, Dunod, 362 p.

McCARTHY J., MINSKY M. L., ROCHESTER N. et SHANNON C. E., (2006) « *A Proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence*, AI Magazine, vol. 27, n° 4, p. 12-14

MCDONELL A. (2011), Still Fighting the "War for Talent"? Bridging the Science Versus Practice Gap, *Journal of Business and Psychology*, vol. 26, n° 2, p. 169-173.

MELLAHI K., BUDHWAR P.S., LI B., *A study of the relationship between exit, voice, loyalty and neglect and commitment in India*, *Human Relations*, vol 63, n°3, 2010, p. 349-369.

MERTENS L. & al. (2007), *Digitaal over de drempel*, e-book LINC, Leuven

MEYER N.J., ALLEN J.P. (1991), *A three component conceptualization of organizational Commitment*, *Human Resource Management Review*, 1 (N°1)

MEYERS M. C., VAN WOERKOM M., DRIES N. (2013), *Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management*, *Human Resource Management Review*, vol. 23, n° 4, p. 305-321.

MEYERS M. C., VAN WOERKOM M., DRIES N. (2014), *The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda*, *Journal of World Business*, vol. 49, n° 2, p. 192-203.

MICHIE J., SHEEHAN-QUINN M. (2001), *Labour market flexibility, human resource management and corporate performance*, *British Journal of Management*, 12: 287-306.

MINCER J. (1974), *Schooling, Experience and Earnings*, Columbia University Press, 262 p.

MIRALES P. (2007), *Management & Avenir* 2007/1 (n° 11) Pages: 224 DOI:10.3917/mav.011.0029 Éditeur : Management Prospective Ed.

MITCHELL T-R., HOLTOM B-C., LEE T-W, SABLYNSKI C.J et EREZ M. (2001), « *Why people stay: using job embeddednes to predict voluntary turnover* », *Academy of Management Journal*, vol.44, n°6, p 1102-1121.

MORSE J. M. (1995), *The significance of saturation*, *Qualitative Health Research*, 5, 147-149.

MOWDAY R. T., PORTER L. W. et STEERS R. M. (1982), *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, New York: Academic Press

MOWDAY R. T. (1998), « *Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment* », *Human Resources Management Review*, vol. 8, n° 4, p. 387-401.

**N**

NKAKLEU R. (2017), *La formation digitale: le chaînon manquant de la compétitivité des entreprises africaines*, Question de Management, n°18, p. 218, Editions EMS

## **O**

OLIVER R. L., RUST R.T., & VARKI S. (1997), *Customer delight: foundations, findings, and managerial insight*, Journal of Retailing

OLIVER R.L. (1999), *Whence consumer loyalty?*, The Journal of Marketing, 33-44.

O'REILLY C., CHATMAN J. (1986), *Organizational commitment and psychological attachment : the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior* », Journal of Applied Psychology, vol.71, n°3, p.492-499

## **P**

PFEFFER J. (1994), *Competitive advantage through people: unleashed the power of the work force*, Harvard Business School Press, Boston.

PFEFFER J. (1994), *Competitive advantage through people*, Harvard Business School Press, 284 p.

PORTER M. (1986), *Changing partners of international competition*, California management review, Winter.

PRAHALAD C. K., HAMEL G. (1990), *The Core Competences of the Corporation*, Harvard Business Review, vol. 66, p. 79-91.

PRAYAG G. and RYAN C. (2011), *The relationship between the 'push' and 'pull' factors of a tourist destination: The role of nationality—an analytical qualitative research approach*, Current Issues in Tourism, 14 (2), 121-143.

## **R**

ROMEALER P. (2002), *Quelques éléments sur le travail du thésard en gestion*, Cahier de recherche N°79, CREPA, Université Paris Dauphine

RUSBULT C. E., FARREL D., ROGERS G., MAINOUS A. G. III., *Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction*, Academy of Management Journal, vol 31, n°3, 1988, p. 599-627.

## **S**

SANDBERG J. (2005), *How Do We Justify Knowledge Produced with Interpretative Approaches?* Organizational Research Methods, vol. 8, n°1, p.41-68

SANDELOWSKI M. (1993), *Rigor or rigor mortis: the problem of rigor in qualitative research revisited*, *Advances in Nursing Science*, 16, 1-8.

SATEU F. A. G (2017), *Enjeux de la transformation digitale des entreprises africaines* in *Questions de Management*, n°18, vol. 3, Editions EMS

SCHULER R., MACMILLAN I. (1984), « *Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices* », *Human Resource Management*, Fall 84, vol. 23, Issue 3, pp. 241-255.

SCOTT S., VAN REENEN J. et ZACHARIADIS M. (2017), *The long-term effect of digital innovation on bank performance: An empirical study of SWIFT adoption in financial services. Research policy*

SELWYN N., GORARD S., FURLONG J., *Adult Learning in the Digital Age. Information, Technologies and the Learning Society*, Routledge, London, 2005.

SEGAL E. (2006), *Les « savoir-être » : un clair obscur* in J.-P. Durand & M.-C. Le floch (Eds.), *La question du consentement au travail*, L'Harmattan, collection « Logiques sociales », Paris

SELWYN N., FACER K. (2007), *Beyond the digital divide – rethinking digital inclusion for the 21st century*, FutureLab, London.

SERRES M. (2012) *Petite Poucette*, Editions Le Pommier

SILZER R., CHURCH A.H (2009), *The Potential for Potential, Industrial and Organizational Psychology*, vol. 2, p. 446-452.

STAHL G., BJORKMAN I., FARNDAL E., MORRIS S. S., PAAUWE J., STILES P., TREVOR J., et WRIGHT, P. (2012), *Six principles of effective global talent management*, *Sloan Management Review*, vol. 53, n° 2, p. 25-42.

SVERKE M., GOSLINGA S., *The consequences of job insecurity for employers and unions: Exit, voice and loyalty*, *Economic and Industrial Democracy*, vol 24, n°2, 2003, p. 241-270.

SULLIVAN J. (2006), *La guérilla du recrutement*, *Workforce Management*, web conference, 22 juin

STAHL G., BJORKMAN I., FARNDAL E., MORRIS S. S., PAAUWE J., STILES P., TREVOR J., et WRIGHT P. (2012), *Six principles of effective global talent management*, *Sloan Management Review*, vol. 53, n° 2, p. 25-42.

STARBUCK W. (1992), *Learning by knowledge-intensive firms*, *Journal of Management Studies*, 29 (6): 713-740

SWEETMAN K.J., *Employee loyalty around the globe*, *MIT Sloan Management Review*, vol 42, n°2, 2001.

## **T**

TANSLEY C. (2011), What Do We Mean by the Term "Talent" in Talent Management, *Industrial and commercial training*, vol. 43, n° 5, p. 266-274

TERRAMORSI P., FABIANI T, ALBERTINI. (2018), *De l'expertise à l'audace : comprendre les représentations pour développer les talents*, *Question de Management* (20), 2018, P. 89-101

THEVENET M. (1999), *Le retour du travail et la fin de la gestion des ressources humaines*, *Revue Française de Gestion*, n°126, p.5-11.

THOMAS T.T., GANSTER D.C. (1995), *Impact of family-supportive work variables on work family conflict and strain: a control perspective*, *Journal of Applied Psychology*, vol.80, n° 1, pp. 6-15

THUNNISSEN M., BOSELIE P., FRUYTIER B. (2013), *A review of talent management: 'infancy or adolescence?*, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, n° 9, p. 1744-1761.

## **V**

VAN DIJK J., *De digitale kloof wordt dieper – van ongelijkheid in bezit naar ongelijkheid in vaardigheden en gebruik van ICT*, SQM London/Universiteit Twente, 2003.

VAN DIJK J., *The deepening divide – Inequality in the Information Society*, Sage, London, 2005.

VENDRAMIN P., VALENDUC G., *Internet et inégalités – Une radiographie de la « fracture numérique »*, Éditions Labor, Bruxelles, 2003.

VENDRAMIN P., VALENDUC G., « Fractures numériques, inégalités sociales et processus d'appropriation des innovations », *Terminal*, n° 95-96, L'Harmattan, Paris, 2006, p. 137-154.

## **Y**

YEE R. W. Y., YEUNG A. C. L., CHENG T. D. C. (2009), *An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry*, *International Journal of Production Economics*, vol 124, n°1, p. 109-120.

YIN, R.-K (2003), *Case study research: design and methods*, 3<sup>rd</sup> Ed., Sage Publications, Thousand Oaks, NJ

YIN, R. (1994), *Case study research: design and methods*, 2e Éd. London: Sage.

YIN, R. (2003), *Applications of case study research*, 2e éd. London: Sage

## **W**

WARSCHAUER M., *Technology and social inclusion. Rethinking the digital divide*, MIT Press, Boston, 2003

WHALEN (2015), *A digital transformation maturity model and your digital roadmap*, Meredith Whalen, IDC, 2015

WERNERFELT B. (1984), *A Resource-Based View of the Firm*, Strategic Management Journal, vol. 5, 171-181.

WOOD S. (1999), « Getting the measure of the transformed high-performance organization », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 37, n° 3, pp. 391-417.

WRIGHT P.-M., SMART D., Mc HAHAN G.-C. (1995), *Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams*, Academy of Management Journal, 38: 1052-1074

## **Y**

YOUNDT M., SNELL S., DEAN J., LEPAK D. (1996), *Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance*, Academy of Management Journal, 39(4): 836-866.

YOUNG G., SMITH K. G. et GRIMM C. M. (1996), «*«Austrian» and industrial organization perspectives on firm - level competitive activity and performance*», Organization Science, Vol. 7, n°3, p. 243-254.

## **Z**

ZEITHAML V. A., BITNER M. J. et GREMLER D. D. (2006), *Services marketing: integrating customer focus across the firm*, New-York, McGraw-Hill (4e edition)

ZYSMAN & al (2010), *The Digital Transformation of Services: From Economic Sinkhole to Productivity Driver*, BRIE Working Paper 187, John Zysman, Stuart Feldman, Jonathan Murray, Niels Christian Nielsen, Kenji Kushid, 2010

### **Thèses:**

## **C**

COLLE R., (2006), *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination*, Thèse, Université PAUL CEZANNE, Aix-Marseille III

## **B**

BONNEFOY-CLAUDET L. (2011), *Les effets de la thématization du lieu sur l'expérience vécue par le consommateur : une double approche cognitive et expérientielle*, Thèse, Science de Gestion, Université de Grenoble

## **F**

FAYON D., (2018), *Mesure de la maturité numérique des acteurs du secteur bancaire dans une perspective de transformation digitale*, Thèse, Sciences de Gestion, Université Paris-Saclays

## **I**

IBRAHEEM M., (2017), *L'influence de la perception de l'environnement de service sur la fidélité du client. Application au secteur de l'hôtellerie de luxe en Région PACA*, Thèse, Gestion et Management, Université Côte d'Azur

## **W**

WIHELMY A., (2007), *La gestion de la relève*, Thèse, ÉNAP, Montréal

### **Références électroniques**

[http://www.lemonde.fr/afrique/article/2016/02/23/les-managers-de-transition-des-profils-experimentes-que-l-afrique-recherche\\_4870344\\_3212.html#pmzmHJHmezggAFz2.99](http://www.lemonde.fr/afrique/article/2016/02/23/les-managers-de-transition-des-profils-experimentes-que-l-afrique-recherche_4870344_3212.html#pmzmHJHmezggAFz2.99)

DUBERTRAND M. (2016), *Les managers de transition, des profils expérimentés que l'Afrique recherche* :

<https://www.universalis.fr/encyclopedie/determinant-linguistique/>

<http://www.ledicodumarketing.fr/definitions/theorie-de-la-contingence.html>

[https://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/09/07/68/.../Competitivite\\_structurelle.pdf](https://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/09/07/68/.../Competitivite_structurelle.pdf)

<https://lematin.ma/journal/2019/digitalisation-monte-lemploi-ralentit/322355.html>).

Alain BIENAYMÉ, « CONCURRENCE, économie », Encyclopædia Universalis [en ligne], consulté le 13 juin 2019. URL : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/concurrence-economie/>

Bruno JULLIEN, « ÉCONOMIE INDUSTRIELLE », Encyclopædia Universalis [en ligne], consulté le 13 juin 2019. URL : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/economie-industrielle/>

DORNER K., EDELMAN D. (2015), What does digital really mean? <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/what-digital-really-means>. (consulté le 23 Nov. 19).

ESSER M. (2014), Chancen und Herausforderungen durch Digitale Transformation. <http://www.strategy-transformation.com/digitale-transformation-verstehen> (Consulté le 23 Nov. 19)

I-SCOOP (2015), Digital transformation: online guide to digital business transformation, <http://www.i-scoop.eu/digital>, (Consulté le 23 Nov. 19).

FORRESTER Research Inc. (2015), *Digital Transformation In The Age Of The Customer*, URL: <https://www.accenture.com/us-en/insight-digital-transformation-age-customer> (consulté le 10 janvier 2019)

Francis BALLE, « LIBÉRALISME », Encyclopædia Universalis [en ligne], consulté le 13 juin 2019. URL : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/liberalisme/>

Marc FILSER, « MARKETING », Encyclopaedia Universalis [en ligne], consulté le 13 juin 2019. URL : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/marketing/>

Le Roy Frédéric, « L'affrontement dans la relation de concurrence », *Revue française de gestion*, 2004/1 (n° 158), p. 179-193. DOI : 10.3166/rfg.148.179-193. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2004-1-page-179.htm> consulté le 10 août 2019

OKAMBA E. , <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01799732>, Soumis le : vendredi 25 mai 2018 – 10:02:20, Dernière modification le : vendredi 4 octobre 2019 – 01:33:09; Documents) archivés le : dimanche 26 août 2018 – 13:13:58

OKAMBA E. (2018), *Transition digitale et reconfiguration des métiers dans les organisations : le rôle du Manager de Transition*, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01799732>

### **RAPPORTS, ÉTUDES, THESES**

Deloitte (2018), *Rapport sur « Maturité digitale des entreprises africaines*, [https://www.deloitte-france.fr/formulaire/telechargement/barometre-de-la-maturite-digitale-des-organisations-africaines?\\_ga](https://www.deloitte-france.fr/formulaire/telechargement/barometre-de-la-maturite-digitale-des-organisations-africaines?_ga)

# **ANNEXES**

---

**GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES GESTIONNAIRES DES RH**

Effectif total de la banque: .....

1. La banque dispose-t-elle d'une politique écrite (ou stratégie formelle) ou d'une pratique (non écrite) de fidélisation des salariés ?

*Oui – Non – Autre réponse:* .....

2. Dans la pratique, fidélisez-vous tous les salariés de la banque ou juste un certain nombre ? *Tous – un certain nombre (quantité ou pourcentage) :* .....

3. Sur quoi est bâtie ou repose la fidélisation de vos salariés ?

.....

4. La banque dispose-t-elle d'une politique écrite (ou stratégie formelle) ou d'une pratique de management des talents ?

*Oui – Non*

5. Cette politique (stratégie) ou pratique prend-t-elle en compte toutes les catégories du personnel (employé, agent de maîtrise, cadre)?

*Oui (Quelles sont les répartitions en pourcentage ?) :* .....

*Non (Qui sont les concernés? Quelles sont les répartitions en pourcentage ?) :* .....

6. Cette politique (stratégie) ou pratique concerne-t-elle tous les domaines d'activités internes de la banque (front office, back office, supports...) ?

*Oui – Non - Certaines (indiquer le nombre) :* .....

7. Par quels moyens arrivez-vous à identifier les talents non encore utilisés comme tels par la banque ?.....

8. La banque fait-elle la distinction entre la terminologie « talents » et les autres terminologies telles que « hauts potentiel, ... »?

*Oui – Non Autre réponse*.....

9. Comment l'entreprise développe-t-elle ses talents ?

*Par la formation professionnelle*

*Autres:*.....

10. Quelles sont les personnes directement impliquées dans le management de vos talents ?.....

11. Quels sont les indicateurs que vous utilisez dans le management de vos talents ?

.....

12. Quelles difficultés rencontrez-vous couramment dans le management de vos talents clés ?

.....  
13. Au niveau de quel domaine d'activité la banque court-elle un risque majeur si sa stratégie ou pratique de fidélisation de talents n'est pas assurée ?  
.....

14. Évaluer le nombre d'employés ayant quitté la banque (toutes causes confondues) depuis 3 ans : *bas (moins de 2% de l'effectif total) – moyen (2 à 4 % de l'effectif des total) – élevé (plus de 4% de l'effectif total)*

15. Évaluer le nombre de talents figurants parmi les employés ayant quitté la banque (toutes causes confondues) depuis 3 ans : *bas (moins de 30% des sortants) – moyen (30% à 50% des sortants) – élevé (plus de 50% des sortants)*

16. Votre pratique actuelle de fidélisation des talents résistera-t-elle longtemps (d'ici 3 ans) à la pression de la mobilité des effectifs dans le secteur bancaire ?

*Oui – Non - Autre réponse : .....*

17. Votre pratique actuelle de fidélisation des talents résistera-t-elle longtemps (d'ici 3 ans) à la pression de la mobilité des effectifs dans le secteur bancaire de l'effet numérique ?

18. Quels sont domaines dans lesquelles la banque subit la transformation digitale?  
.....

19. Évaluer le niveau de digitalisation de la banque : *moins de 25% - entre 25 et 50% - entre 50 et 75% - plus de 75%*

20. Quels sont les métiers de la banque qui subissent la transformation digitale ?  
.....

21. Quel est le nombre de postes de travail transformés par le digital depuis 3 ans ?  
.....

22. Quel est le nombre de postes en voie d'être transformés par la digitalisation ?  
.....

23. Quel est le nombre de nouveaux postes générés par l'effet digital ?  
.....

24. Selon vous, devrait-on continuer de fidéliser les talents alors que la digitalisation tend à favoriser une certaine mobilité de la main d'œuvre qualifiée?  
.....

**GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES DSI ET RESPONSABLES DIGITAUX**

*Effectif de la Direction/Département :*

1. La banque dispose-t-elle d'un plan (forme) de transformation digitale OU de digitalisation de ses activités ? *Oui – Non*
2. La transformation digitale concerne quelle proportion des activités de la banque? *moins de 25% - entre 26 et 50% - entre 51 et 75% - plus de 75% - 100 %*
3. Avez-vous du Personnel uniquement dédié aux travaux liés au Digital ?.....  
.....
4. Citer quelques activités de la banque impactées par la digitalisation.....
5. Citer quelques métiers de la banque impactés par la digitalisation.....
6. Citer quelques postes de travail de la banque impactées par la digitalisation.....
7. Comment qualifieriez-vous l'impact de la transformation numérique de votre entreprise ? *Crée une vraie rupture - Assez important – Mineur – Inexistant*
8. Quel est l'impact de la transformation digitale sur les métiers ?  
*Plus de 85% - 75% à 85% - 50 à 75% ?*
9. Au niveau de quelle activité la banque court-elle un risque majeur si sa stratégie de digitalisation n'est pas assurée ?.....
10. Pensez-vous que la digitalisation de la Banque va générer des pertes d'emplois ?  
*Non – oui, faiblement – oui moyennement – oui fortement*
11. Y a t-il de nouveaux postes de travail dont la création est favorisée par l'effet du digital ?.....
12. Pensez-vous qu'il convient de fidéliser les salariés malgré l'effet digital ?  
.....
13. Selon vous, un salarié est qualifié de talent s'il a :
  1. *une compétence digitale,*
  2. *une compétence liée au cœur de métier de la banque*
  3. *ou un mixage des 2 compétences ?*

**GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES SALARIES**

1. Votre tranche d'âge : *de 22 à 30 ans – 31 à 40 ans – 41 à 50 ans – plus de 50 ans*
2. Votre sexe : *Homme – Femme*
3. Votre catégorie professionnelle : *Cadre – Agent de maîtrise - Employé*
  
4. Depuis combien de temps êtes-vous un employé de la Banque ?  
*Depuis moins de 2 ans – entre 2 et 5 ans – entre 5 et 10 ans – plus de 10 ans*
5. Depuis combien de temps êtes-vous à votre poste actuel ?  
*Depuis moins de 2 ans – entre 2 et 5 ans – entre 5 et 10 ans – plus de 10 ans*
6. Les tâches et activités de votre poste actuel ont-elles été modifiées depuis ces 3 dernières années ?  
*Oui – Non*
7. Si oui, qu'est ce qui a provoqué ces modifications ?  
*L'Informatique - l'influence du digital – la réglementation bancaire – Autres raisons*  
.....
8. A votre poste de travail actuel, avez-vous besoin de connaissances sur le Digital pour accomplir convenablement votre mission?  
*Oui – Non*
9. Pensez-vous que la transformation digitale de la Banque risque de nuire au maintien de certains emplois ?  
*Oui, la totalité – Oui, une minorité - Oui, la majorité – Non, aucun*
10. Pensez-vous que la Banque gagnerait :
  1. *à fidéliser l'ensemble de ses employés ? Oui - Non*  
*Ou*
  2. *ne fidéliser que les employés ayant des compétences rares dont la banque a ou aura besoin ?*  
*Oui – Non*
11. Pensez-vous que la Banque dispose ou met en œuvre une politique de management de ses talents (au niveau des ressources humaines) ?  
*Oui – Non*
12. Faites-vous partie des talents reconnus dans la Banque ? *Oui – Non*
13. Comment ressentez-vous que la Banque fidélise ses employés ? A travers :
  1. *la formation professionnelle continue*
  2. *les entretiens annuels*
  3. *la politique salariale*
  4. *les promotions internes*
  5. *autres : .....*
14. Quel risque court la Banque si elle ne fidélise pas ses talents ?
  1. *Démotivation*
  2. *Départ de l'entreprise*
  3. *Perte de part de marché*
  4. *autres : .....*
15. Quel risque court la Banque si elle ne se transforme pas au niveau digital ?
  1. *Perte de clients*
  2. *Incompétence de son personnel*
  3. *Perte de part de marché*
  4. *autres : .....*

# **TABLE DES MATIERES**

---

