

La fidélisation des talents dans les PME du secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) au Sénégal

Talent Retention in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in the information and communication technology (ICT) sector in Senegal

DIOP Babacar

Doctorant

Ecole Supérieure Polytechnique de Dakar

Université Cheikh Anta Diop

Laboratoire de recherche en entreprise et développement (LAED)
Sénégal

NDAO Assane

Enseignant chercheur

Faculté des sciences économiques et de gestion

Université Cheikh Anta Diop

Laboratoire de recherche en entreprise et Développement (LAED)
Sénégal

Date de soumission : 26/07/2026

Date d'acceptation : 04/09/2026

Pour citer cet article :

Diop. B. & NDAO. A. (2026) « La fidélisation des talents dans les PME du secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) au Sénégal », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 9 » pp : 534- 556.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Dans un contexte marqué par une forte concurrence et une pénurie de compétences qualifiées, la fidélisation des talents constitue un enjeu stratégique majeur pour les PME du secteur des technologies de l'information et de la communication au Sénégal. En effet, des secteurs tels que celui de l'informatique et du numérique faisait face à une guerre des talents. L'objectif de cet article est de comprendre et d'expliquer les mécanismes de la fidélisation des talents dans les PME du secteur des TIC où la rotation est forte. Pour ce faire, la démarche qualitative est adoptée avec une posture interprétativiste. L'analyse thématique de contenu est la méthode d'analyse utilisée. Les mécanismes de fidélisations observés reposent sur plusieurs leviers complémentaires tels que : la reconnaissance et la valorisation, le développement professionnel, les conditions de travail et de flexibilité, la rémunération et les avantages annexes, la culture d'entreprise et les valeurs mais aussi la qualité du management et du leadership.

Mots clés : fidélisation ; talents ; PME ; TIC ; Sénégal.

Abstract

In a context characterized by intense competition and a shortage of skilled professionals, talent retention has become a major strategic challenge for small and medium-sized enterprises (SMEs) operating in the information and communication technology (ICT) sector in Senegal. Indeed, the ICT and digital sectors are facing an ongoing war for talent. This article aims to understand and explain the mechanisms of talent retention within SMEs in ICT sector, where employee turnover is particularly high. To achieve this objective, a qualitative research approach based on an interpretivist paradigm was adopted. Thematic content analysis was used to analyze the data. The findings reveal that talent retention relies on several complementary mechanisms, including recognition and appreciation, professional development opportunities, working conditions and workplace flexibility, compensation and fringe benefits, organizational culture and values, as well as the quality of management and leadership.

Keywords: Retention; talent; SMEs; ICT; Senegal.

Introduction

Dans un contexte marqué par une forte mobilité professionnelle et une rareté des compétences spécialisées, la capacité des PME TIC à retenir leurs collaborateurs qualifiés devient un facteur déterminant de performance et d'innovation. La question de la fidélisation des talents constitue un enjeu stratégique pour les entreprises. En effet, les talents, souvent définis comme des salariés à haut potentiel ou dotés de compétences rares et stratégiques, représentent une ressource essentielle pour les organisations (Collings et Mellahi, 2009). Ashton et Morton (2005) illustrent l'importance d'avoir les talents et de les gérer efficacement. En même temps, cette illustration met en garde les dangers associés à leur perte. En termes des défis auxquels les organisations sont confrontées, McCauley et Wakefield (2006, p. 4) les ont résumés comme : « les entreprises actuelles sont confrontées à une concurrence mondiale accrue, à des marchés en mutation et à des événements imprévus. Il n'est donc pas surprenant qu'ils trouvent plus difficile que jamais d'attirer, de perfectionner et de fidéliser les travailleurs qualifiés dont ils ont besoin ». Ainsi, les évolutions économiques et démographiques poussent les organisations à porter un focus particulier sur la rétention des talents (Govaerts et al., 2011). Il s'agit d'un processus important pour le futur de l'organisation et qui peut être défini selon Frank et Taylor (2004, p. 13) comme : « les efforts déployés par un employeur pour conserver les travailleurs souhaitables afin de répondre aux objectifs de l'entreprise ». D'ailleurs, les entreprises mettent souvent en place un ensemble de mesures afin de réduire les départs volontaires des salariés (Peretti, 2009). La fidélisation permet aussi de réduire les dysfonctionnements internes et d'améliorer la mobilisation des salariés (Paillé, 2011a).

Dunand mentionnait déjà en 2007 que des secteurs tels que celui de l'informatique ou du numérique faisaient face à cette guerre des talents. De plus, selon Actiris, en 2019 à Bruxelles, des fonctions en informatique telles qu'ingénieur logiciel, analyste système, analyste fonctionnel, programmeur système, etc. font partie des emplois avec un nombre plus élevé d'offres que de demandes (cf. Annexe 1, p. xii). Selon Grobe (2003), « la disponibilité d'emplois de grande valeur est supérieure au nombre de demandeurs d'emploi qualifiés » (notre traduction de l'anglais, cité dans App et al., 2012, p. 263). Pour ces postes, les entreprises recherchent des talents avec des compétences particulières et parfois rares. Charbonnier Voirin et al. (2014) précisent que le secteur des SSII (Société de Service et d'Ingénierie en Informatique) est « particulièrement touché par ces enjeux, face à une pénurie d'ingénieur en informatiques et des taux de turnover moyens » (p.7). Charbonnier-Voirin et Lissillour (2018) ajoutent que les pratiques inhérentes au management de la marque employeur sont de plus en

plus développées et utilisées dans les entreprises confrontées à des pénuries de certains profils comme dans le secteur informatique. Se différencier est d'autant plus nécessaire dans un contexte où le marché de l'emploi est très concurrentiel et où les concurrents n'hésitent pas à aller démarcher voire chasser les talents d'autres entreprises.

Toutefois, les PME du secteur des TIC disposent souvent de ressources limitées comparativement aux grandes entreprises, ce qui rend la fidélisation des talents particulièrement complexe. Aussi, les PME TIC au Sénégal se heurtent à plusieurs contraintes : faible marges financières, difficulté à rivaliser avec conditions salariales offertes par grandes entreprises ou les multinationales, et attractivité croissante de l'international, notamment en Europe et en Amérique du Nord (Fall, 2021).

Dès lors, la question de la fidélisation ne se limite plus à la simple rétention des employés, mais implique une compréhension approfondie des attentes des talents ainsi que des mécanismes organisationnels susceptibles de renforcer leur engagement et leur attachement à l'entreprise.

Cet article s'articule ainsi autour de la problématique suivante : Comment fidélise-t-on les talents dans les PME du secteur des TIC au Sénégal ?

Dans cette perspective, les questionnements sont multiples : Quelles sont les caractéristiques des talents et les motifs de départs volontaires dans les PME ? Quels sont les facteurs de fidélisation des talents dans les PME ? Par quels mécanismes cette fidélisation des talents s'effectue dans les PME du secteur des TIC au Sénégal ?

La revue de la littérature permet d'interroger dans une première partie sur le talent dans les PME ainsi que les facteurs de la fidélisation des talents. Nous mobilisons alors dans une deuxième partie les résultats de l'étude afin de saisir les mécanismes de fidélisation des talents dans les PME du secteur des TIC au Sénégal.

1. Revue de la littérature et méthodologie

1.1. Revue de la littérature

1.1.1. La définition du terme talent

Le talent désigne toujours les meilleurs pour une activité donnée. Miralles développe l'idée de distinction, de rareté et le caractère d'excellence du talent. Selon cet auteur (2007, p.128) « si la compétence d'un individu se définit notamment par ce qu'il sait faire, son talent est caractéristique de ce qu'il fait mieux que les autres ». **Le Talent = Excellence + Différence.**

Une approche plus globale de la notion de talent émerge, plus nettement dans des cultures anglo-saxonnes il est vrai, en définissant le talent comme celui ou celle qui possède des

ressources (compétence, performance, leadership...) qui « font la différence » en combinant l'excellence et la différence (Mirallès, 2007).

Dans notre cas, **les talents peuvent être assimilés aux Knowledge workers, du fait de leur haut niveau d'éducation, d'expertise et de compétences et parce que leur travail consiste à manipuler de la connaissance (Davenport, 2005).** On peut également les considérer comme des experts, définis selon la méthode Hay par « *une maîtrise complète des concepts, principes et pratiques acquis par une formation et une expérience approfondie dans un domaine particulier de connaissances* ». Les talents dans les PME sénégalaises du secteur TIC sont des collaborateurs dont la principale ressource est leur expertise intellectuelle et leur capacité d'innovation. Contrairement aux ouvriers qui produisent par la force physique, ces profils créent de la valeur en traitant, générant et partageant des connaissances. Ils sont des : Développeurs logiciels et ingénieurs informatiques, Experts en cybersécurité, Spécialistes data et analystes Consultants et chef de projet IT Spécialistes en digital marketing et communication.

Malgré leur hétérogénéité, les talents présentent plusieurs caractéristiques communes au travail, notamment un sentiment de réussite davantage axé sur l'intérêt du travail et l'épanouissement personnel que sur la rémunération (Roger, 1991 ; James, 2002) et un désir d'autonomie pour développer leur créativité (Mumford, 2000). Du fait qu'ils manipulent et créent du savoir, ils doivent s'inscrire dans une dynamique continue d'apprentissage et d'amélioration afin de maintenir leur niveau élevé de compétences et de connaissances (Mladkova, 2011 ; Huang, 2011 ; à propos des Knowledge workers).

À l'instar des Knowledge workers, les talents gèrent leur propre temps de travail et n'aiment pas qu'on leur dise comment faire leur travail (Reboul, 2006 in Mladkova, 2011) ; ils ne travaillent pas de façon linéaire (une bonne idée pouvant surgir en dehors du temps de travail), prennent des décisions et opèrent de façon indépendante sur la base de leurs propres standards (Mladkova, 2011). Cela explique sans doute pourquoi les talents ont moins besoin d'être guidés et contrôlés par leurs managers (Huang, 2011). Surtout, ils se montrent réfractaires à un management autoritaire (James, 2002) qui d'évidence se heurterait à la difficulté de mesurer dans son intégralité la productivité et la qualité de leur travail de nature intellectuelle (Mladkova, 2011). En revanche, des méthodes axées sur la participation et le soutien ainsi qu'une transparence sur les choix stratégiques correspondent à leurs attentes (Chanal et al., 2005).

1.1.2. Le départ volontaire des talents

La théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000) affirme que les individus sont davantage motivés lorsqu'ils satisfont trois besoins psychologiques fondamentaux : l'autonomie ; la compétence et l'appartenance sociale. Lorsque ces besoins sont satisfaits, leur motivation intrinsèque augmente, ce qui favorise leur volonté de rester dans l'entreprise ce qui collabore l'étude menée par Chang et al. (2008) auprès de chercheurs titulaires d'un doctorat dans une grande entreprise d'électronique coréenne, les plus volatils seraient les cosmopolites et ceux qui privilégient les valeurs intrinsèques au travail (autonomie, responsabilité, recherche d'un accomplissement, recherche du défi). Cependant, cette étude ne se focalise pas sur des antécédents directs du départ volontaire mais sur des facteurs individuels, qui peuvent eux-mêmes influencer la satisfaction au travail et l'implication. En termes de satisfaction au travail des Knowledge workers, Huang (2011) suggère qu'elle repose sur trois dimensions : l'apprentissage, l'autonomie et la signification de la tâche qui influencent à leur tour l'intention de quitter. Si ces travaux, comme d'autres (Hofaidhllaoui et Chhinzer, 2014), considèrent que la satisfaction au travail est une variable importante dans la décision des chercheurs et des knowledge workers de quitter leur organisation, d'autres motifs sont à déterminer. La rémunération, les perspectives de carrière et les changements dans l'organisation du travail, à l'instar des restructurations constitueraient les principaux motifs de départ volontaire des knowledge workers (Horwitz et al., 2003). En ce qui concerne les leviers de fidélisation de la population étudiée, la fonction ressources humaines, dans toutes ses dimensions, aurait un impact fort sur la fidélisation des talents. Par ailleurs, Abraham et al. (2013) suggèrent qu'une rémunération globale liée à la performance constitue un puissant levier de fidélisation des experts, ce qui traduit la préoccupation que leur expertise, valorisable sur le marché externe du fait de la détention de compétences rares, soit également reconnue en interne.

1.1.3. La fidélisation des talents dans les PME

La rétention ou la fidélisation sont deux manières d'aborder les mesures qui visent au maintien des employés au sein de l'organisation. Dans les deux cas, il s'agit d'un processus réalisé par les organisations : celles-ci mettent en place des mesures visant à garder l'employé au sein de l'entreprise pour la plus longue période de temps possible. Ces pratiques visent particulièrement à retenir, en priorité, les employés dits « talentueux » (James & Mathew, 2012). Cependant, fidélisation et rétention font état de deux logiques sensiblement différentes. En effet, la rétention peut se comprendre dans une logique de marché externe, pour laquelle les conditions de travail offertes par une entreprise créent une sorte de « prison dorée » (c'est-à-dire un cadre de travail

et de vie confortable ayant tendance à restreindre la liberté de changement pour les travailleurs qui ne trouveraient pas d'aussi bonnes conditions ailleurs), alors que la fidélisation promet un réel partenariat en mettant au cœur des préoccupations l'expérience de travail des employés (Bertholet & Gaudet, 2018).

A l'instar du concept en matière de marketing client, la fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise de créer un environnement qui lui garantisse l'attachement durable de ses salariés. Au même titre qu'en tant que consommateur, le talent issu des nouvelles générations se détourne des produits courants et leur préfèrent les produits modulaires ou personnalisables, il rejette, en tant que salarié, les solutions standards en décalage avec ses attentes, qu'il s'agisse de packages de rémunérations, d'horaires de travail ou de formation professionnelle. L'entreprise contribue à cet effort de fidélisation (Cerdin, Colle et Peretti, 2005). En tant que « marketeurs RH », il s'agit pour fidéliser les talents, de repérer quelles sont leurs attentes c'est dire leurs facteurs motivationnels et s'assurer de leur ancrage dans le temps (Dejoux et Thévenet, 2010) et ne pas hésiter à reconsidérer la stratégie Ressource Humaine pour développer une offre d'emploi attractive et différente de celles des concurrents. Les talents sont particulièrement sensibles aux aspects de la rémunération : fixe d'abord (positionnement en haut de la fourchette du marché), Short-Term Incentive ensuite (STI, bonus et commissions en phase avec leurs performances) et enfin Long-Term Incentive (LTI, stock-options, actions gratuites, bonus différés...). Les deux premiers volets sont utilisés pour attirer les talents et le troisième est un instrument de fidélisation, même s'il reste l'apanage des grands groupes (Peretti et al, 2009).

Cependant au Sénégal, en matière de rémunération, les avantages annexes (accès au logement, accès à la voiture, couverture santé complémentaire, retraite complémentaire, plan d'épargne complémentaire,) sont déterminants (Akanni, 2014).

1.2. Méthodologie

La recherche s'inscrit dans une posture interprétativiste accordant une attention équilibrée aux actions et événements, mais aussi aux significations qu'en développent les acteurs. L'interprétativisme concevra, en accord avec ses spécificités, que la réalité sociale est avant tout construite au travers du jeu des intentions et des interactions des acteurs qui construisent le sens de cette réalité par la confrontation et le partage de leurs représentations. Cette réalité se modifie donc à mesure des projets des acteurs et de leur actualisation dans leurs interactions. Défendre cette conception revient à considérer que la réalité sociale est subjective et construite par / dans les pratiques sociales d'actions et d'interprétations (Thiéart et al, 2014). Ces

interprétations, qui se construisent grâce aux interactions entre acteurs, dans des contextes toujours particuliers, peuvent être l'objet d'un consensus au sein d'un groupe social (intersubjectivité), si bien qu'on les considère comme aussi réels que les objets matériels. Nous adoptons l'approche abductive car « l'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses. Elle consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter ». (**Koenig, 1993 :7**). Dans le cadre d'une recherche abductive, le chercheur en management peut utiliser l'analogie et/ou la métaphore pour rendre compte, illustrer ou expliquer. L'objectif est d'aider à produire du sens à l'aide de la comparaison. Ainsi l'abduction permet de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées. Ainsi, nous adopterons pour notre étude, une approche qualitative abductive avec comme stratégie de recherche l'étude de cas multiples. Effet pour **Yin (2014)** l'étude de cas peut être considérée comme une stratégie de recherche à part entière, au même titre que les autres approches (enquête, étude de laboratoire, étude historique, etc.). Les cas peuvent ainsi être des individus, des groupes, des industries, des phénomènes.... Elle est aussi définie comme « *une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel : quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évident ; et dans lesquelles de multiples sources empiriques sont employés* » (**Yin, 1989 ; p.23**). Dans cette perspective, la recherche allant avec l'étude de cas est clairement axée sur la compréhension du « comment » et du « pourquoi », et donc des processus, bien plus que sur la compréhension du « quoi » ou du « combien ». Nous avons fait le choix de nous pencher sur un nombre restreint de sujets d'étude, en optant pour la profondeur plutôt que la variété.

Notre échantillon est composé de cinq (5) cas de PME dans le secteur des TIC car on souhaite avoir un degré de certitude plus important. Ce choix va de pair avec les recommandations de **Gagnon (2012)** selon lesquelles « le nombre de cas doit permettre de faire un examen suffisamment approfondi de chacun des cas pour que la réponse à la question de recherche soit valide ». Ainsi, nous avons interviewé 5 dirigeants, 5 responsables ressources humaines et 5 salariés considérés comme talents dans ces PME TIC. Egalement on a fait des entretiens avec 5 talents qui ont déjà quittés la PME TIC pour rejoindre les grandes entreprises ou qui sont partis à l'étranger.

Tableau 1 : Thèmes du guide d'entretien

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Une phase introductive qui comprend les informations sur la PME et les individus interviewés et la perception du terme talent par les dirigeants. 2. Ensuite, nous abordons les départs de talents et leurs motifs. 3. Puis nous parlons des stratégies de rétention de talents mises en place. 4. Nous terminons par recueillir parmi les pratiques de fidélisation des talents en cours dans ces PME, celles qui sont perçues par les talents. |
|--|

La stratégie de recherche maintenant choisie, nous devons identifier des PME représentant un terrain d'étude fécond. En effet le but d'une étude de cas n'est pas la production d'un échantillon représentatif. Il s'agit plutôt de trouver un terrain riche en information, dans lequel la problématique de l'étude sera présente, exacerbée même, afin d'être facilement observable. On a sélectionné des PME TIC qui ont une expérience minimum de 15 ans et sont toutes localisées à Dakar. En effet les PME représentent 93,1% des entreprises de la région, contre 6.9% pour les grandes entreprises. Cette forte présence des PME s'accompagne d'un poids économique considérable, Dakar représentant environ 46.2% du PIB national (ANSD ; RGE 2022).

De même que pour les échantillons destinés à des traitements quantitatifs, la confiance accordée aux résultats augmente avec la taille de l'échantillon, l'inconvénient étant souvent une augmentation parallèle de la durée et du coût du recueil des données. Par conséquent, la question de la taille d'un échantillon qualitatif se pose dans les mêmes termes que pour un échantillon quantitatif (Thiétart et al., 2014). Il s'agit de déterminer la taille minimale qui permet d'obtenir une confiance satisfaisante des résultats. On peut distinguer deux principes qui définissent la taille d'un échantillon de plus d'un de plus d'un élément : la saturation et la réplication. Le principe de réplication dans les recherches qualitatives est analogue à celui qui prévaut dans les expérimentations multiples, chaque cas correspond à une expérimentation (Thiétart et al, 2014). Selon Yin (2014), le nombre de cas d'une recherche dépend de deux critères qui sont proches de ceux existant pour des échantillons quantitatifs destinés à des tests d'hypothèses. Il s'agit du degré de certitude souhaité et de l'ampleur des effets. Chaque cas est sélectionné soit parce qu'on suppose trouver des résultats similaires (cas de réplication littérale) soit parce que, selon la théorie, il devrait conduire à des résultats différents (cas de réplication théorique). Deux à trois cas de réplication littérale sont suffisants lorsque la théorie est simple et que l'enjeu ne requière pas un degré de certitude important. Dans le cas contraire, lorsque la théorie est subtile ou si l'on souhaite un degré de certitude plus important, cinq à six cas de réplication constitue le minimum (Yin, 2014). Ce qui justifie également la sélection de cinq cas de PME car on souhaite

avoir un degré de certitude plus élevé. Contrairement à Yin (2014) Glaser et Strauss (1967) ne fournissent pas d'ordre de grandeur du nombre d'unités d'observation que doit comporter l'échantillon. Selon ces auteurs, la taille adéquate d'un échantillon est celle qui permet la saturation théorique des catégories. Selon Charmaz (2006), « la saturation théorique est atteinte lorsqu'on ne trouve plus de données supplémentaires générant de nouveaux éclairages théoriques, ni de nouvelles propriétés aux principales catégories ». Par conséquent, il est impossible de savoir a priori quel sera le nombre d'unités d'observation nécessaire mais ce nombre est lié à l'ambition de la contribution (Charmaz, 2006). La collecte des données s'est arrêtée lorsque les dernières unités d'observations analysées n'ont pas apporté d'éléments nouveaux. Ce principe repose sur le fait que chaque unité d'information supplémentaire apporte un peu moins d'information nouvelle que la précédente jusqu'à ne plus rien apporter.

Nous avons choisi l'entretien qui est une situation de face à face entre un investigateur et un sujet. C'est une méthode de recherche qualitative définie par Thiétart et al. (2014) comme : *une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus (p.241)*. Avec l'entretien semi-directif, appelé aussi entretien « centré », le chercheur applique les mêmes principes à la différence qu'il utilise un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis. Les données ainsi recueillies permettent de décrire ou de comprendre les témoignages plutôt que d'en tirer des résultats quantitatifs (Angers, 2009).

Le tableau qui suit dresse le profil des personnes interviewées et la durée des entretiens.

La durée moyenne des entretiens est de 40 minutes.

Tableau 2 : Profil des personnes interviewées et durée des entretiens

Cas	Interviewés	Sexe	Ancienneté dans la fonction	Durée Entretien
PME 1	Dirigeant 1	Homme	19 ans	43 minutes
	RRH1	Homme	6 ans	38 minutes
	Informaticien 1	Homme	5 ans	30 minutes
PME 2	Dirigeant 2	Homme	15 ans	45 minutes
	RRH 2	Homme	5 ans	40 minutes
	Ingénieur télécom 2	Homme	4 ans	37 Minutes
PME 3	Dirigeant 3	Homme	18 ans	41 Minutes
	RRH 3	Femme	7 ans	40 minutes
	Ingénieur télécom 3	Homme	5 ans	35 minutes
PME 4	Dirigeant 4	Homme	20 ans	45 minutes
	RRH 4	Homme	5 ans	35 minutes
	Consultant 4	Homme	3 ans	30 minutes
PME 5	Dirigeant 5	Homme	7 ans	45 minutes
	RRH 5	Femme	7 ans	40 minutes

	Ingénieur télécom 5	Homme	3 ans	35 minutes
Autres talents	Informaticien (Talent A)	Homme	13 ans	43 minutes
	Ingénieur télécom (Maroc) talent B	Homme	10 ans	48 minutes
	Digital marketing (Talent C)	Homme	10 ans	45 minutes
	Digital marketing (Talent D)	Homme	8 ans	42 minutes
	Consultant IT (France)	Homme	11 ans	47 minutes

La collecte des données a été effectuée par le biais d'entretiens semi-directifs qui ont cherché à comprendre les mécanismes de fidélisation des talents. Ils ont été menés en face-à-face, enregistrés puis transcrits. Un total de 20 entretiens a été étudié. À travers un processus de codage manuel effectué en commun, nous avons identifié des motifs de départs volontaires de talents mais aussi des facteurs de fidélisation. Ces éléments ont fait l'objet d'une analyse de contenu classique permettant de catégoriser les mécanismes. Dans le cadre d'une démarche exploratoire, cette catégorisation a été opérée de façon inductive à travers un codage émergent (**Miles et Huberman, 2003**). Selon **Richard (2000)**, l'analyse de contenu est un ensemble de techniques d'analyse des textes utilisant des processus systématiques et objectives de description permettant le traitement méthodique du contenu implicite et explicite des textes en vue d'en classer et d'en interpréter, par inférence, les éléments constitutifs. Ainsi l'analyse de contenu permet de découvrir, par une méthode rigoureuse d'analyse des textes, la signification des messages contenus dans le matériel consulté.

2. Présentation, analyse et discussion des résultats

2.1. Présentation des résultats

L'analyse des discours des dirigeants, des responsables ressources humaines ainsi que de salariés reconnus comme talents fait ressortir plusieurs catégories de thématiques concernant les mécanismes de fidélisation dans le contexte de PME évoluant dans le secteur des TIC au Sénégal.

2.1.1. Présentation et analyse des résultats sur les motifs de départs des talents

L'analyse des données recueillies auprès des dirigeants et des employés considérés comme des talents des PME du secteur des TIC au Sénégal met en lumière une pluralité de facteurs expliquant la mobilité des talents. Ces motifs de départ traduisent à la fois des insatisfactions internes liées aux conditions de travail et des aspirations externes vers de meilleures opportunités.

- Facteurs économiques et financiers

L'analyse des entretiens révèle que le facteur financier reste un élément central dans la décision de départ. Les PME TIC, disposant de ressources limitées, peinent à rivaliser avec les multinationales et les grandes entreprises locales.

« J'aimais travailler ici, mais quand on m'a proposé presque le double du salaire dans une grande société de télécoms, je n'ai pas hésité » (Ingénieur télécom 5).

« Leurs rémunérations sont inférieures à leurs attentes. Ils ne nous payent pas ce que nous méritons » Consultant 4.

- Absence de perspectives de carrière

Par ailleurs, l'absence de perspectives claires de carrière apparaît comme un facteur récurrent. Plusieurs répondants ont souligné le manque de dispositifs formalisés de promotion interne ou de planification des carrières. Cette situation nourrit un sentiment de stagnation professionnelle et incite les talents à se tourner vers des organisations offrant des opportunités d'évolution plus visibles.

« Quel que soit les actions menées pour retenir les talents, s'il n'y a pas de perspectives d'évolution professionnelle, les talents vont quitter par ce qu'ils ne vont pas travailler pendant 10 ans au même poste avec le même sous-directeur et le même directeur général » (RRH1).

- Conditions et organisation du travail

Les contraintes liées à l'organisation du travail constituent également un motif de départ. Plusieurs talents ont évoqué des charges de travail importantes, des délais serrés et un manque d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

« On travaille souvent jusqu'à minuit, sans reconnaissance ni compensation. À un moment, on craque » (Ingénieur télécom 2).

« Donc notre statut de cadre n'est pas respecté » Consultant 4

Dans un secteur aussi exigeant que les TIC, le besoin de flexibilité et de conditions de travail adaptées (télétravail, horaires aménagés) est de plus en plus exprimé par les talents.

- Manque de reconnaissance et de valorisation

Le déficit de reconnaissance, tant financière que symbolique, est un facteur clé du désengagement.

« Même quand on fait un gros effort pour livrer un projet, on n'a pas de retour. On a l'impression que ça ne compte pas » (Consultant 4).

- Opportunités de formation limitées

Enfin, la faiblesse de l'investissement en formation est apparue comme un élément déterminant.

« J'ai dû financer moi-même une certification parce que l'entreprise ne pouvait pas »
(Ingénieur télécom 3).

Egalement l'entreprise n'investit pas sur les talents. En effet l'entreprise ne finance pas la formation pour ses talents ; il n'y a pas de plan de financement de formation. Ingénieur télécom 3.

- Attractivité du marché

Le marché sénégalais et international des TIC est particulièrement attractif, offrant de nombreuses opportunités aux profils qualifiés. Les multinationales et les grandes entreprises locales disposent de moyens financiers et organisationnels plus importants, leur permettant d'attirer les talents.

« Dans ce secteur les convoitises sont énormes car les entreprises ont des besoins infinis en informatiques. Les ingénieurs informatiques sont recherchés un peu partout et du coup l'offre est un peu élevée sur le marché et elle incite les talents à partir ». RRH5

« Si on travaille sur un projet avec un titre intéressant (sur une technologie innovante ou sur telle plateforme digitale), à la fin du projet ils mettent le projet sur leur CV et commence à postuler à la SONATEL, ATOS, FREE, EXPRESSO, etc. Et facilement ces entreprises les récupèrent car elles savent qu'ils ont participé à un projet intéressant ». Dirigeant 3

Un autre facteur non négligeable est celui de la migration qualifiée. Plusieurs jeunes diplômés et professionnels expérimentés choisissent d'émigrer vers l'Europe, l'Amérique du Nord ou d'autres pays africains, à la recherche de conditions plus favorables en termes de rémunération, de formation et de perspective de carrière.

« Certains talents sont allés au Maroc et en France pour une meilleure amélioration de leurs conditions de travail ». RRH3.

2.1.2. Les mécanismes de fidélisation dégagés

Tableau 3 : Mécanismes de fidélisation des talents dans les PME du secteur des TIC

Catégories	Unité d'analyse
Reconnaissance et valorisation	- Reconnaissance formelle et informelle - Feedback régulier ; Félicitations - Impact perçu du travail sur les résultats
Développement professionnel	- Accès à la formation ; Evolution de carrière - Motivation liée à un projet porteur de sens - Nouveaux challenges et de défis et projets innovants.
Conditions de travail et flexibilité	- Aménagement du temps : horaires flexibles télétravail - Bien être, santé et sécurité au travail
Rémunération et avantages	- Alignement des salaires avec les responsabilités - Avantages complémentaires ; Actions gratuites - Prêts sans intérêts

Culture d'entreprise et valeurs	- Alignement avec les valeurs personnelles - Ambiance conviviale et familiale
La qualité du management et du leadership	- Proximité et la transparence managériale - Style de leadership participatif - Confiance et autonomie

L'analyse qualitative permet d'identifier des mécanismes de fidélisation plus profonds, qui favorisent une rétention durable des talents :

- Mécanisme de valorisation et de reconnaissance

La reconnaissance constitue un mécanisme central dans la fidélisation des talents des PME TIC. Les talents restent lorsqu'ils perçoivent une juste reconnaissance (financière, symbolique, relationnelle). Elle peut prendre plusieurs formes : félicitations publiques, remerciements personnalisés, attributions de projets stratégiques, visibilité auprès des partenaires, ainsi que des récompenses informelles. Les talents TIC, souvent passionnés par leur travail, attachent une grande importance à la reconnaissance de leur expertise. Lorsqu'ils sentent que leur contribution est valorisée, leur engagement augmente, renforçant durablement leur fidélité à l'entreprise.

« Nous sommes une petite entreprise mais nous fonctionnons comme une grande entreprise en matière sociale et même faire mieux que certaines. En effet dans notre entreprise, il y a toujours des gens qui tiennent le flambeau du travail. Ces gens-là qu'on peut appeler talents, il faut essayer de les mettre dans de très bonnes conditions, de les mettre à l'aise et de faire en sorte que leurs attentes soient satisfaites afin de les fidéliser dans l'entreprise. Il faut leur montrer que c'est eux qui font fonctionner plus l'entreprise et reconnaître leurs mérites et les valoriser. Il faut les faire avancer tant qu'ils continuent à travailler sérieusement et qui montrent également une fidélité réelle ». Dirigeant 5

« L'entreprise reconnaît le mérite des talents qui ont participé à la réussite de l'entreprise et vraiment nous les félicitons et donnons des cadeaux sous forme de prime exceptionnelles ». RRH3

- Mécanisme de développement des compétences

Les résultats indiquent que les PME TIC qui investissent dans la formation continue parviennent mieux à fidéliser leurs talents. Même lorsque les budgets sont limités, alternatives efficaces sont mobilisées :

- Ateliers internes animés par des employés talentueux expérimentés
- Participations à des séminaires et communautés technologiques
- Auto-formation assistée (tutoriels, plateformes e-learning, coaching interne)
- Certifications financées partiellement par l'entreprise.

- Projets innovants ; Projets porteurs de sens.

« La PME m'a permis de participer à des projets innovants comme le développement de logiciel Odoo (un logiciel de gestion intégré) mais aussi à la création de plusieurs plateformes digitales. Également j'ai développé dans cette PME, une application de suivi métier pour en tant que consultant » Talent A.

« Ce qui me pousse à rester ici c'est qu'on pilote beaucoup de projets de modernisation d'organisation. On peut citer la modernisation de l'institut de prévoyance retraite et la banque de l'habitat du Sénégal. Ces projets sont très enrichissants pour nous et permettent de développer de nouvelles compétences. » Ingénieur télécom³ (PME Cas 3).

Ce mécanisme est particulièrement pertinent dans un secteur où l'évolution technologique rapide exige une actualisation continue des compétences. La formation joue ici un rôle de signal : elle montre que l'entreprise croit son potentiel du collaborateur et prépare son avenir, renforçant ainsi l'attachement organisationnel.

- Mécanisme d'amélioration continu de la rémunération et des conditions de travail

La combinaison rémunération, flexibilité, conditions de travail et reconnaissance crée un équilibre qui réduit l'intention de départ.

« Le Dirigeant tient à trois éléments avec qui il avait commencé, d'ailleurs même, ils sont devenus actionnaires. Il a travaillé avec eux dans le passé et après la création, il les a convaincus de venir travailler ici en proposant des actions. Ils sont les directeurs de département et travaillent avec eux depuis la création. Ils n'ont jamais bougé ». (RRH1)

Il faut également souligner que l'entreprise au début était une entreprise individuelle mais après quelques années, on est allé modifier la forme juridique afin de devenir une SARL et j'ai donné à mes deux talents chacun 10% des actions afin de les fidéliser. En effet ces talents ont vraiment contribué au développement de cette entreprise et la meilleure manière de reconnaître leur mérite était de leur donner des actions gratuites pour qu'ils puissent être heureux. Et ils se sont sentis heureux et continuent toujours à apporter le petit plus qui fait que l'entreprise fonctionne bien. Dirigeant 5

« Il faut proposer un modèle de partage de revenus ou des commissions sur les nouveaux clients ou projets pour motiver les talents » Talent E

Ainsi la rémunération variable constitue un mécanisme puissant de fidélisation des talents dans le secteur des technologies de l'information et de la communication au Sénégal. Ainsi les PME peuvent proposer des actions gratuites ou des commissions afin de maintenir durablement leurs talents.

- Mécanisme d'alignement de la culture et des valeurs

Les PME TIC ont l'avantage d'être généralement plus flexibles et plus humains que les grandes structures. Cette agilité organisationnelle se traduit par des mécanismes de fidélisation basés sur : une culture participative, un climat convivial, un esprit d'équipe renforcé, et des rituels internes (réunions informelles, team-building, activités sociales).

« Pendant le mois de ramadan, la société organise deux diners avec ses salariés talentueux, occasion de rencontrer ses salariés ainsi que leur famille ce qui crée un sentiment d'appartenance et de fierté de travailler chez nous ». (RRH 5)

« On organise également des rencontres à Saly (Mbour) pendant les vacances. Tous les travailleurs peuvent venir avec leur famille et on passe le week-end entre collègues et très agréable ; Nos enfants sont très contents de pouvoir sortir avec d'autres » RRH1

Ces mécanismes favorisent le sentiment d'appartenance et créent une loyauté affective forte. Les talents qui se sentent valorisés, intégrés et alignés avec les valeurs de l'entreprise développent un attachement organisationnel profond, à la fois émotionnel et moral. Lorsque la culture de l'entreprise correspond aux aspirations personnelles (innovation, impact sociétal, éthique), les talents s'ancrent durablement.

- Mécanisme de la qualité du management et du leadership

Les résultats montrent que le facteur managérial constitue l'un des mécanismes les plus influents. Le style de leadership adopté par les dirigeants des PME TIC joue un rôle majeur dans la décision des talents de rester ou de partir. Le manager doit être transparent et communiquer clairement avec les talents sur tous les aspects stratégiques de la PME. Un manager qui sait donner du feedback constructif, reconnaître les efforts, gérer les conflits et encourager l'initiative contribue fortement à la fidélisation. A l'inverse, un leadership autoritaire ou distant accélère les départs.

Les PME doivent mieux communiquer sur leurs avantages et renforcer l'aspect social.

« Le premier levier est financier, mais le plus important est de communiquer et d'être transparent sur tous les aspects de l'entreprise. Il faut faire connaître aux talents les réalités de la PME, les forces et faiblesses mais surtout respecter les promesses ». Talent B

« Il faut impliquer les talents dans un projet d'entreprise fort en leur montrant qu'ils seront gagnants si la société progresse et les donner de la confiance et de la reconnaissance, transformant ainsi le talent en véritable partenaire investi dans le projet ». Talent C

2.2. ANALYSE ET DISCUSSIONS DE RESULTATS

L'analyse et la discussion de ces résultats permettent de confronter les données empiriques avec les apports de la littérature et d'en tirer des enseignements spécifiques au secteur.

2.2.1. Les motifs de départs : une confirmation des tendances universelles, mais renforcées par les spécificités locales

Les résultats montrent que les motifs économiques et financiers (faiblesse relative des rémunérations) sont une cause majeure de départ, en particulier face à la concurrence des multinationales et start-ups internationales capables d'offrir des salaires plus attractifs. Cette tendance rejoint les constats de la littérature sur la guerre des talents dans les TIC (Michaels, et al., 2001), mais prend une dimension particulière au Sénégal où le différentiel salarial est amplifié par les opportunités de mobilité internationale (Akanni, 2014).

Au-delà de l'aspect financier, les limites en termes d'évolution de carrière et le sentiment de stagnation professionnel expliquent aussi les départs. Plusieurs participants ont exprimé leur frustration face aux manques de perspectives claires de carrières, de promotions ou de mobilité interne. Ce résultat confirme la théorie des deux facteurs de Herzberg et al., (1959), selon laquelle la progression professionnelle constitue un puissant facteur de motivation. Dans le cas de PME TIC sénégalaises, cette limite est particulièrement marquée : les structures de taille réduite offrent peu de niveaux hiérarchiques, ce qui restreint mécaniquement les possibilités de promotion. Cette réalité place les talents dans une posture de « départ anticipé », à la recherche de contextes plus dynamiques pour leur progression. A cela s'ajoute l'absence d'investissement formation pour les talents. Beaucoup de PME TIC au Sénégal ne financent pas la formation de son personnel.

Enfin, la question de la reconnaissance est apparue centrale. Plusieurs talents affirment avoir quitté leur entreprise non pas pour une question de rémunération, mais parce qu'ils ne se sentaient pas valorisés ni écoutés. Le manque de reconnaissance symbolique (feed-back, valorisation des réussites, visibilité des contributions) mais aussi l'absence de transparence managériale nourrit un désengagement progressif.

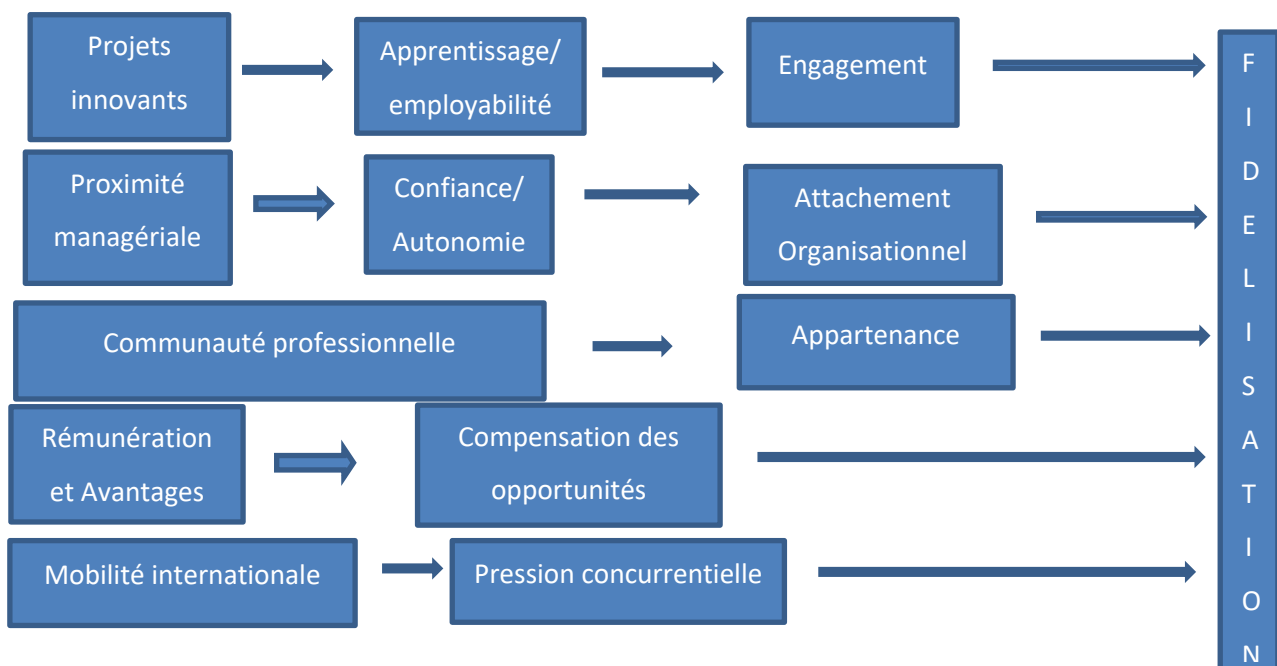
Ces résultats rejoignent les travaux de Deci et Ryan (2000) sur la motivation intrinsèque, qui soulignent l'importance des besoins psychologiques fondamentaux, dont la reconnaissance. Ils mettent également en exergue que la fidélisation ne se réduit pas à des incitations matérielles, mais repose aussi sur une identité collective et un climat organisationnel positif.

2.2.2. Mécanismes de fidélisation : vers une approche intégrée et contextuelle

L'analyse fait apparaître que la fidélisation durable ne peut reposer uniquement sur la rémunération ou la formation. Les mécanismes efficaces reposent plutôt sur une approche intégrée, combinant plusieurs dimensions :

- Un alignement entre les attentes individuelles et l'offre organisationnelle, notamment en termes de carrière, de reconnaissance et de conditions de travail ;
- Un sentiment d'appartenance renforcé par une culture d'entreprise inclusive et participative, rejoignant ainsi les approche de Meyer et Allen (1990) sur l'engagement organisationnel ;
- Un équilibre entre rémunération et perspective de carrière, qui, même si les salaires restent modestes, peut motiver les talents à rester dans l'organisation si des opportunités de progression et de formation sont présentes ;
- Un leadership inspirant et de proximité, essentiel dans des structures à taille humaine comme les PME, permettent de compenser les faiblesses structurelles par un management plus relationnel et transparente.
- Créer un écosystème attractif permettant de fidéliser par projet, par réseau et par engagement communautaire.

Figure 1 : Modèle conceptuel proposé



Ce modèle suggère que la fidélisation des talents dans les PME du secteur des TIC résulte d'un processus multidimensionnel dans lequel les pratiques organisationnelles agissent sur des

mécanismes intermédiaires tels que l'engagement, la confiance, l'autonomie, l'attachement et le sentiment d'appartenance.

Les projets innovants favorisent l'apprentissage et l'employabilité, la proximité managériale développe la confiance et l'autonomie, tandis que la communauté professionnelle renforce le sentiment d'appartenance. La rémunération et les avantages contribuent, quant à eux, à réduire l'attractivité externe.

Toutefois, la mobilité internationale exerce une pression concurrentielle susceptibles de fragiliser ces mécanismes de fidélisation. La fidélisation apparaît ainsi comme un phénomène dynamique résultant de l'équilibre entre les ressources offertes par l'organisation et les opportunités proposées par l'environnement.

2.2.3. Spécificités des PME TIC sénégalaises et implications managériales

L'une des particularités de ce contexte est que les PME TIC évoluent dans un environnement où la fuite des talents vers l'international est fréquente, accentuant la difficulté à stabiliser les compétences localement. Cela suppose que la fidélisation ne peut se limiter à retenir à tout prix, mais doit également viser à créer un écosystème attractif permettant de fidéliser par projet, par réseau et par engagement communautaire.

Concernant la fidélisation par projet, les entretiens révèlent que les talents sont davantage enclins à rester dans une organisation lorsqu'ils participent à des projets innovants, stimulants et offrant des possibilités d'apprentissage. Les projets constituent ainsi un levier essentiel d'engagement permettant aux talents de développer leurs compétences et de renforcer leur employabilité.

Par ailleurs, la fidélisation par communauté apparaît comme un facteur déterminant dans le contexte sénégalais. Les répondants soulignent l'importance des relations interpersonnelles, de la solidarité entre collègues et du soutien apporté par les équipes. Ces résultats confirment l'idée que les dimensions collectives du travail occupent une place centrale dans les organisations africaines, où les valeurs de partage et d'entraide sont fortement ancrées. Le sentiment d'appartenance à une communauté professionnelle semble compenser certaines limites des PME, notamment en matière de rémunération et de perspectives de carrière. Il est aussi important de créer les conditions pouvant favoriser l'esprit de famille où la solidarité et l'entraide prévalent (Akanni, A. 2009 ; p. 383).

Ainsi, aux rémunérations, il faut penser adjoindre les avantages annexes (accès au logement, couverture santé complémentaire, retraite complémentaire).

Les résultats confirment en partie les théories existantes sur le fait que la fidélisation repose moins sur les seuls dispositifs matériels et d'avantage sur la capacité de l'entreprise à construire une relation de confiance, à offrir une identité collective et à accompagner les trajectoires professionnelles.

Conclusion

Les PME, avec des ressources limitées, peuvent obtenir des gains importants en priorisant des pratiques managériales, la formation ciblée et des dispositifs de reconnaissance et de développement professionnel à faible coût. Contrairement aux modèles développés dans les pays occidentaux, la fidélisation semble fortement influencée par les liens sociaux, les réseaux de proximité et le sentiment d'appartenance à un groupe mais surtout la participation à de nouveaux projets porteurs de sens et permettant aux talents de développer leur employabilité. Il convient de reconnaître certaines limites : la taille de l'échantillon étudié, la dimension qualitative de l'approche qui limite la généralisation des résultats, ainsi que le risque de biais de désirabilité sociale dans les réponses. Egalement la durée relativement courte des entretiens peut avoir réduit la profondeur des verbatims recueillis. Ces limites ouvrent des perspectives de recherche future : une étude quantitative à grande échelle permettrait de mesurer l'impact réel des différents mécanismes de fidélisation ; des recherches comparatives entre pays ou entre secteurs pourraient également enrichir la compréhension de la dynamique de rétention dans le contexte sénégalais.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abraham J., Morin L., Renaud S., Saulquin J.-Y., Soparnot R. (2013), “What do experts expect from Human Resources practices”, *Global Journal of Business Research*, 7, 5, p.121-132.
- Angers, M. (2009). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines* (5^e éd.). Editions CEC.
- Allen N. and Meyer J. (1990), « The measurement of antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18.
- Akanni, A. (2014) « les pratiques managériales de mobilisation des talents dans les entreprises sénégalaises » *Questions de société*. Chapitre 12 mélanges en l’honneur de Jean Mari Peretti.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competition advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.
<https://doi.org/10.1108/14754390580000819>
- Bertholet, J.-F., & Gaudet, M.-C. (2018). Fidélisation ou rétention : pourquoi vos employés restent-ils ? *Gestion*, 43(3), 110–111. <https://doi.org/10.3917/riges.433.0110>
- Cerdin J-L., Colle R., Peretti J-M. (2005), « La Fidélisation des salariés par l’entreprise à la carte », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 55, 2-21.
- Chanal V., Defélix C., Galey B., Lacaze D. (2005), « Les personnes innovantes dans les entreprises doivent-elles faire l’objet d’une GRH spécifique ? Une étude exploratoire », *Gestion* 2000, mars-avril, p.99-113.
- Chang J.-Y., Choi J.-N., Kim M.-U. (2008), “Turnover of highly educated R&D professionals: The roles of pre-entry cognitive style, work values and career orientation”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, p. 299-317.
- Charbonnier-Voirin, A., Laget, C. & Vignolles, A. (2014). L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation. *Revue de gestion des Ressources Humaines*, 93, (3), 3-17.
- Charbonnier-Voirin, A., & Lissillour, M (2018), la marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle. *Recherche en Sciences de Gestion* (2), 97-119.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. SAGE.

- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Davenport T.-H. (2005), Thinking for a living: How to get better performance and results from knowledge workers, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Deci, E. L., et Ryan, R. M. (2000). The « what » and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227-268.
- Dejoux, C. Thévenet, M. (2010), La gestion des talents : la GRH d'après crise, Dunod.
- Hofaidhllaoui M., Chhinzer N. (2014), “The relationship between satisfaction and turnover intentions for knowledge workers”, *Engineering Management Journal*, 26, 2, p.3-9.
- Huang T.-P. (2011), “Comparing motivating work characteristics, job satisfaction and turnover intention of knowledge workers and blue-collar workers, and testing a structural model of the variables’ relationships in China and Japan”, *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 4, p.924-944
- Frank, F.D., Finnegan, R.P., & Taylor, C. R. (2004). The race of talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Ressource Planning*, 27(3), 12-25
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research. Aldine de Gruyter.
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35-55.
<https://doi.org/10.1108/13665621111097245>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). Te motivation to work (2nd ed.) John Wiley & Sons.
- Horwitz F.-M., Heng C.-T., quazi H.-A. (2003), “Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers’, *Human Resource Management Journal*, 13, 4, p.23-44.
- James, L., & Mathew, L. (2012). Employee retention strategies: IT industry. *SCMS Journal of Indian Management*, 9(3).
- James W.-M. (2002), “Best HR practices for today’s innovation management”, *Research Technology Management*, January-February, p.57-60.
- McCauley, C. D., & Wakefield, M. (2006). Talent management in the 21st century: Help your company find, develop, and keep its strongest workers. *The journal for Quality and Participation*, 29 (4), 4.

- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business School Press.
- Miralles, P. (2007), *Le management des talents*, Entreprises ET Management
- Mladkova L. (2011), “Management of knowledge workers”, *Economics and management*, 16, p.826-831.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organisational commitment. *Human resource management review*, 1 (1), 61-89.
- Mumford M.-D. (2000), “Managing creative people: strategies and tactics for innovation”, *Human Resource Management Review*, 10, 3, p.313-352.
- Paille, P. (2011a). *La fidélisation des ressources humaines : les dimensions négligées. : Approches conceptuelles et recherches empiriques*. (P. 119–136). Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Peretti, J, -M, et al (2009), *Tous talentueux*, Eyrolles, Edition ‘organisation.
- Peretti, J, -M (2009). *Gestion des ressources humaines* (16^e éd.). Vuibert.
- Thiétart, R.-A. (dir.) (2014). *Méthodes de Recherche En Management - 4ème Édition*. (4^e éd.). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01>.
- Yin, R. K. (1989). Research design issues in using the study method to study management information systems. *The information systems research challenge: qualitative research methods*, 1, 1-6.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed). SAGE.