



Revue-IRS



Revue Internationale de la Recherche Scientifique

(Revue-IRS)

ISSN: 2958-8413

Vol. 3, No. 5, Septembre 2025

This is an open access article under the [CC BY-NC-ND](#) license.



Les leviers de fidélisation des talents IT: Analyse empirique au sein d'AFD.TECH part of Accenture

Retention Levers for IT Talents: An Empirical Study within AFD.TECH part of Accenture”

Dr Sara MOUJTAHID

ESLSCA BUSINESS SCHOOL RABAT

Abstract

The importance of human capital to business success is widely recognised, leading to growing interest among companies in their internal resources and employee retention. Resignations are costly and disrupt the working environment, creating competition among employers to attract and retain talent. Companies must therefore develop effective strategies to retain IT talent, which is often in high demand in the labour market. This scientific article focuses on the levers for retaining IT profiles. It also seeks to define employee retention, identify ways to attract talent and assess their impact on talent retention in the IT field.

Keywords : : Employee retention, IT talents, Human capital

Résumé

L'importance du capital humain pour le succès des entreprises est largement reconnue, ce qui a conduit à un intérêt croissant des entreprises pour leurs ressources internes et la fidélisation de leurs collaborateurs. Les démissions ont des conséquences coûteuses et perturbent le climat de travail, ce qui crée une concurrence entre les employeurs pour attirer et retenir les talents. Les entreprises doivent donc développer des stratégies efficaces pour fidéliser les talents de l'IT, qui sont souvent très demandés sur le marché du travail. Cet article scientifique se concentre sur les leviers de fidélisation des profils IT. Il cherche également à définir la fidélisation des collaborateurs, à identifier les moyens d'attirer les talents et à évaluer leur impact sur la rétention des talents dans le domaine de l'IT.

Mots clés : Fidélisation, IT Talents, rétention, capital humain

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.17170156>

1. Introduction

L'ensemble des entreprises aujourd'hui sont conscientes de l'importance du capital humain étant considéré comme la locomotive qui poussent soit vers leur réussite ou bien leur échec. Ceci s'est traduit par l'intérêt considérable que commencent ces entreprises à porter à leur ressources internes, à la mobilisation des moyens permettant ces derniers à s'épanouir au sein de leurs organisations. D'un autre côté, Les démissions des collaborateurs entraînent des coûts énormes aux entreprises; chose qui impacte leurs résultats et détériore aussi le climat de travail au sein de la société.

La question de la fidélisation des collaborateurs est devenue aujourd'hui une préoccupation majeure des gestionnaires et praticiens RH vu le nombre de démissions qui touchent certaines entreprises. Les chercheurs mettent en exergue l'existence d'une guerre des talents dans plusieurs secteurs de l'industrie, en particulier ceux qui nécessitent des connaissances et des compétences élevées (Chhabra et Mishra, 2008). Il existerait ainsi une réelle concurrence entre ces employeurs pour recruter et retenir les salariés les plus compétents et les plus talentueux. Des classifications dans ce sens ont été réalisées, mettant en avant les entreprises qui sont considérées comme les meilleurs où travailler « Top Employer ». Dans ce cas elles sont toutes tenues à soigner leur marque employeur afin d'améliorer leur attractivité auprès des candidats et fidéliser leurs collaborateurs. (Ambler et Barrow, 1996).

De nos jours, nous nous trouvons devant un réel défi qui nécessite le déploiement de stratégies efficaces visant à se positionner face à la concurrence et à fidéliser leurs collaborateurs. C'est l'enjeu de la fidélisation des talents de l'IT. Les profils de l'IT sont connus par être très demandés dans le marché de travail est souvent sollicités par les offres les plus attractives. Donc, pour que les entreprises assurent leur continuité elles doivent trouver les moyens les plus efficaces afin de les retenir et anticiper la perte de connaissances et de compétences critiques. Ainsi, il serait judicieux pour les entreprises de comprendre et d'analyser les leviers de fidélisation pour garder les talents IT à long terme.

Cet article scientifique vise à analyser les différents leviers de fidélisation des profils IT dans une SSII/ESN comme AFD.TECH part of ACCENTURE et évaluer leur impact sur la rétention des talents ; Ce qui nous mène à poser la question suivante : Quels sont les leviers de fidélisation les plus efficaces pour retenir les talents IT ? Selon (Poulain-Rehm, 2006, p. 442), La fidélisation des collaborateurs se présente comme étant un enjeu très important et donc ça devient une préoccupation majeure chez les professionnels RH, Aussi qu'un taux de turnover élevé et incontrôlé peut entraîner des conséquences néfastes et considérables ce qui mène les entreprises à prendre des actions visant à réduire le nombre des départs des collaborateurs (Peretti, 2001). De ce fait, il est fondamental d'étudier les levier permettant de réaliser ceci.

2. Revue dlittérature:

2.1 La fidélisation des collaborateurs

(Poulain-Rehm) dans son ouvrage « les théories de la fidélisation » manifestent que l'étymologie du terme « fidélité », provient du latin *fidelititas* qui est lié aux mots *fides* (foi) et *foedus* (alliance).

Selon le dictionnaire de Paris. Le mot fidélité est défini par son sens le plus extrême, « la qualité qui fait qu'on garde la foi promise à un souverain ». Et donc, la fidélité est souvent rattachée à un objet (une personne, une organisation, un pays...) et ces exemples peuvent faire l'objet d'un conflit. (Souryal & McKay, 1996). Cependant, Schrag (2001) définit la fidélité comme étant une connexion relationnelle particulière, plutôt que sur les caractéristiques inhérentes à ces objets ou personnes. Par exemple, un employé peut être fidèle à M. X parce que c'est son ami, tandis que d'autres individus ayant les mêmes caractéristiques ne susciteraient pas cette fidélité de sa part. L'auteur soutient également l'idée que, pour qu'un employé soit fidèle à une entreprise, certaines conditions doivent être remplies afin qu'il puisse envisager un avenir commun avec cette organisation. Sa fidélité se manifestera alors par de la bonne volonté, une identification voire un sacrifice. Toutefois, il est important de noter que si un employé peut offrir certains de ces éléments, l'entreprise ne peut guère les exiger. Donc, La fidélité demeure un choix.

L'IES (Institute for Employment Studies) explique que le concept de la fidélisation est lié étroitement à l'implication des collaborateurs et l'a défini comme « une attitude positive de l'employé envers l'organisation et ses valeurs. Un employé impliqué est au courant du contexte professionnel et travaille avec ses collègues pour améliorer la performance de son travail au bénéfice de l'organisation.

Sauf que, de nombreux auteurs jugent que cette définition est incomplète parce qu'elle manque la dimension émotionnelle et la notion d'attachement. (Hewitt, Bacon and Woodrow cités par D. Robinson et al. (2004). Trois éléments primordiaux ont été distingués afin d'impliquer un collaborateur et donc le fidéliser, qui sont la vigueur qui se représente par un niveau élevé d'énergie et de résilience mentale dans le travail, le dévouement qui se caractérise par un sentiment de sens, d'enthousiasme et de fierté envers l'organisation, et l'absorption qui fait allusion à la concentration absolue faisant oublier le temps qui passe.

D'après (Timsina 2004), la fidélisation des collaborateurs ne peut être assurée qu'à travers à la mise en place des politiques d'engagement intégrées qui combinent à la fois; la reconnaissance individuelle, accentuer le sentiment d'utilité, la participation décisionnelle et l'apprentissage continu. Ces leviers créent un attachement émotionnel durable au sein de l'organisation.

Enfin (Shah & Palariya ,2025) proposent des leviers modernes de fidélisation comme la

transparence managériale la favorisation du sentiment de reconnaissance, instaurer un climat de confiance, par ailleurs l'absence de ces facteurs peut causer un retrait silencieux.

2.2 un talent professionnel

La définition la plus répandue d'un talent professionnel (Santhoshku-mar et Rajasekar,2012) est celle décrivant un talent professionnelle « haut potentiel » (Doris et Matthew,2007 ; Blass,2007 ; Cappelli,2008 a et b ; Ready et al ; Ulrich et Smallwood, 2001), « population hautement qualifiée », à « haute valeur ajoutée », « à fort potentiel » et employés « les plus performants » (Michaels *et al.*, 2001 ; Iles, Preece, Chuai, 2010).

Pourtant c'était des consultants du cabinet Mc Kinsey qui ont inventé la notion « talent » qui est apparu dans le contexte de « guerre des talents » (Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001) dans un moment où l'économie américaine connaissait une forte croissance et il y avait une concurrence acharnée entre la main-d'œuvre qualifiée et donc un taux de turn-over élevé.

Pour Dejoux et Thévenet (2010), un talent est une fusion exceptionnelle de compétences rares. Thévenet (2009, P.420) dans son ouvrage l'hyperbole des talents définit un talent comme un ensemble de compétences personnelles tout à fait originales. Selon Dejoux et Thévenet (2010, P.93) le talent est une notion qui concerne moins de 5% des salariés et donc les talents sont exceptionnels et ils imprègnent « des compétences spécialisées qui n'apparaissent pas dans le référentiel habituel des compétences des DRH ».

Dans la lignée de ces études, Kehoe et al. (2023) appellent à dépasser la simple performance et y ajoutent des critères relationnels et stratégiques dans l'identification des talents. De même, Tsaousiotis et al. (2025) mettent en évidence la nécessité de l'identification proactive des talents en particulier dans des environnements hybrides. Le talent, tel que conceptualisé par Gričnik & Šarotar Žižek (2024), constitue un vecteur d'innovation apter à évoluer dans la complexité numérique, dépassant le cadre de compétence traditionnelle.

2.3 Les leviers de fidélisation des talents

De nombreux auteurs ont précisé dans leurs ouvrages que la fidélisation repose sur des leviers divers comme par exemple: la compensation, la récompense, les perspectives d'évolution, la reconnaissance des efforts. ceci relève de la perception de chaque auteur.

2.3.1 La remuneration

Trevor et al. (1997) ont prouvé que l'augmentation des salaires impacte négativement le turnover. Davies, Taylor & Savery (2001) ont déclaré que l'augmentation des salaires est accordée aux collaborateurs les plus performants par chaque organisation mais les politiques de rémunérations ne sont pas déployées stratégiquement, c'est-à-dire dans le but d'améliorer la santé mentale, la réduction du turnover et atteindre les objectifs fixés.

Dans un autre temps, Gardner et al (2004) considéraient que la rémunération est un moyen de motivation et de fidélisation des collaborateurs. Ainsi, Milkovich and Newman (2004) dans leur ouvrage « Compensation » ont cité que le salaire est le facteur le plus responsable de la fidélisation des collaborateurs.

D'après une étude exploratoire sur les pratiques organisationnelles dans les Etats Unis, le turnover et la fidélisation des collaborateurs menée par Moncraz, Zhao et Kay (2009). Les résultats ont révélé que même si la rémunération n'était pas l'un des principaux facteurs influençant le départ des collaborateurs non-membres de la direction, mais la rémunération peut agir comme un facteur critique dans la réduction du turnover des managers et l'augmentation de leurs taux d'engagement.

(Isiaka, 2025), dans la même lignée des travaux, affirme qu'une stratégie RH favorisant la remuneration ainsi que les opportunités de développement diminue le turnover de 30 %. Cette observation est confirmée par Efthalitsidou et al. (2025), qui attestent que les entreprises qui s'engagent dans des politiques salariales valorisantes diminuent les migrations de compétences clés et stratégiques vers la concurrence.

2.3.2 La reconnaissance des efforts

Selon Walker (2001), la reconnaissance des efforts par les directeurs les membres de l'équipe, les collègues et les clients permet d'augmenter le sentiment de loyauté chez les collaborateurs. « Watson Wyatt » un cabinet de conseil international spécialisé en capital humain et gestion financière ont mené une enquête en 2002 en Etats Unis sur un échantillon de 12750 collaborateurs (profils et secteurs d'activité confondus) et ont trouvé que la reconnaissance est importante pour les collaborateurs et qu'ils veulent que leur travail soit apprécié. Les récentes études considèrent la reconnaissance comme étant un facteur essentiel de fidélisation des talents.

Shah et Palariya (2025), considèrent la reconnaissance formelle et informelle comme étant un levier fort de fidélisation et d'engagement durable, spécifiquement dans les environnements professionnels à forte pression. De leur côté, Efthalitsidou et al. (2025) soulignent le rôle crucial des formes de reconnaissance non monétaires – telle que l'autonomie accordée, les remerciements, la valorisation des contributions comme facteurs clés de motivation au travail.

2.3.3 La promotion et l'évolution de carrière

D'après l'étude menée par Pergamit et Veum (1989) sur la promotion. Elle a démontré qu'il existe une forte corrélation entre la promotion et la satisfaction au travail ce qui résulte la fidélisation les collaborateurs. Aussi d'après la recherche réalisée par Meyer et Al (2003) Ça a été prouvé que le développement de carrière interne des collaborateurs est souvent le meilleur indicateur d'engagement effectif des collaborateurs. Prince (2005) de son côté a précisé que les employés cherchent des opportunités de développement de carrière ainsi qu'il a mis le point sur la nécessité

de posséder des collaborateurs talentueux afin que chaque entreprise garde son avantage concurrentiel.

des travaux récents mettent en évidence que les opportunités de promotion et de développement de carrière constituent des facteurs clés de rétention. En effet, l'évolution interne est étroitement liée à l'intention de rester dans l'organisation et spécifiquement pour les collaborateurs à fort potentiel.

Carr (2025) affirme que les politiques de gestion de carrière nourrissent la dynamique de développement personnel, ce qui alimente l'engagement affectif des employés.

Dans la continuité des travaux, Shah & Palariya (2025) soulignent l'importance d'une stratégie RH centrée sur la mobilité interne et le renforcement des compétences comme outil et moyen efficace pour baisser le turn Over.

Et pour conclure, (Timsina, 2024) confirme que les entreprises investissant dans la montée en compétences et les plans de carrière sont considérées comme étant plus attractives, ce qui permet de renforcer d'avantage leur avantage concurrentiel sur le marché de l'emploi.

2.3.4. Environnement de travail et fidélisation des collaborateurs

Selon Miller, Erickson & Yust (2001), les collaborateurs qui bénéficient d'un environnement de travail épanouissant expriment un sentiment d'appartenance et de loyauté envers leurs entreprises. Wells et Thelen (2002) ont aussi déclaré après la recherche qu'ils ont conduit que les entreprises qui adoptent de bonnes politiques des ressources humaines, ont plus tendance à retenir et fidéliser leurs collaborateurs en leur offrant un environnement de travail approprié.

2.3.5 la formation

Selon Messmer (2000), Investir dans la formation et le développement des carrières des collaborateurs représente un facteur très important de la fidélisation de ces derniers. Les entreprises qui se lancent dans cet investissement attendent un retour très impressionnant.

Tomlinson (2002) pense que chaque entreprise peut conserver son avantage concurrentiel en formant ses collaborateurs sur les dernières technologies. Dans ce sens, Handy (2008) explique que l'innovation et l'assimilation de nouvelles connaissances sont essentiels pour la survie et la pérennité de toute entreprise. Or, Le savoir est un atout très cher. En effet, la formation continues est perçue comme un vecteur stratégique de fidélisation des talents. D'après Urme (2023), les entreprises investissant dans la montée des compétences de leurs collaborateurs réduisent à la baisse significativement le turn over tout en renforçant l'engagement et la loyauté organisationnelle. Dans le même sens, Shah et Palariya (2025) confirment que les formations professionnelles et comportementales (soft skills) garantissent le maintien de la performance concurrentielle mais également de répondre aux attentes générationnelles en matière d'épanouissement professionnel. Ce constat est confirmé par Timsina,(2004) attestant que l'accès à des opportunités d'apprentissage et parmi les critères clés dans la décision des

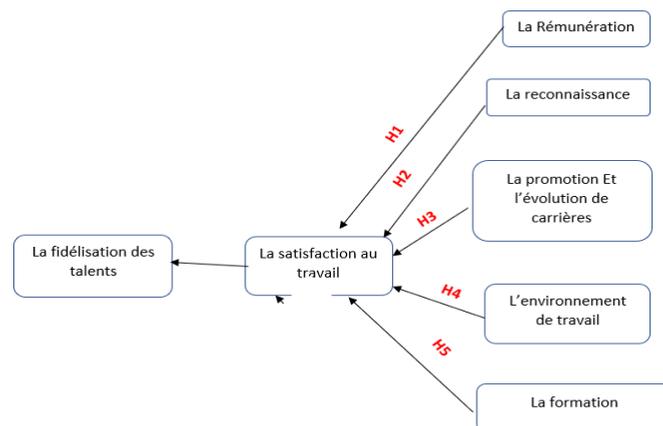
collaborateurs dans une institution.

2.3.6 La satisfaction au travail

Hoppock (1935) a indiqué que la satisfaction au travail est la combinaison des circonstances psychologiques et physiologiques de toute environnement, ce qui impacte la satisfaction des collaborateurs au sein de leurs organisations. Locke (1976) a défini la satisfaction au travail comme étant un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation de son travail ou de son expérience professionnelle.

Selon une étude réalisée par Lane et Al (2010) et Vidal (2007) qui a porté sur la satisfaction des collaborateurs d'une faculté d'infirmierie, nos auteurs ont conclu que la satisfaction est un phénomène complexe qui est influencé par des facteurs tels que: Le salaire, L'environnement de travail, l'autonomie des collaborateurs, la communication et l'engagement organisationnel. L'enjeu de notre étude est de trouver le lien entre les leviers de la fidélisation des collaborateurs et leurs effets.

Ce postulat nous ramène donc à présenter les hypothèses à travers le modèle suivant:



3.Méthode

Cette partie est accordée à la méthodologie adoptée pour réaliser cette recherche. Cette étude à visée positiviste nous a amené à réaliser une étude empirique de raisonnement déductif. Nous nous sommes basés sur l'analyse des leviers de la fidélisation des talents qui permettent de les retenir dans une organisation afin de répondre à notre question capitale de recherche : « **Quels sont les leviers de fidélisation les plus efficaces pour retenir les talents IT ?** ».

La méthode par laquelle on a procédé suit un mode de raisonnement hypothético-déductif, en utilisant des données quantitatives .

Le choix de cette posture s'aligne idéalement à notre étude. « Elle se prête particulièrement

bien à l'analyse de données portant sur des objets de recherche à caractère empirique, pour lesquels le chercheur fait émerger des théories et des hypothèses explicatives et les tester sur le terrain » (Blais & Martineau, p.4).

Notre population est l'ensemble des collaborateurs issus du domaine de l'IT d'AFD.TECH part of ACCENTURE (filiale Maroc). Une société spécialisée en ingénierie et informatique, elle offre du conseil en transformation digitale des grandes entreprises. Avec un Effectif de 1800 talents répartis sur 3 pays (France, Belgique et Maroc).

Après avoir collecter les données, ces derniers ont été exporté de l'Excel vers le logiciel d'analyse SPSS. Ceci nous permettra d'évaluer avec exactitude la pertinence de notre modèle conceptuel de recherche et avoir un traitement d'analyse exact. Nous allons réaliser une analyse descriptive des résultats obtenus, les données que nous avons collectées nous ont menées à des traitements statistiques : le tri à plat pour caractériser chaque variable indépendamment, et le tri croisé en utilisant le test d'indépendance Khi-deux permettant de tester la liaison entre la variable à expliquer et les variables explicatives afin d'infirmer ou de rejeter les hypothèses

4.Résultats

La première partie sera consacrée à une présentation des résultats qui sont basés sur une analyse descriptive des résultats de l'étude. La deuxième partie comportera l'analyse explicative par le test de d'indépendance Khi-deux, ainsi recenser les leviers les plus efficaces permettant de fidéliser et retenir les talents IT.

4.1 Analyse descriptive des résultats :

Les données des talents IT illustrent cinq caractéristiques principales: L'effectif, tranche d'âge, la situation familiale, niveau d'études et les années d'expériences. L'échantillon se compose de 40 talents IT issus de deux activités au sein d'AFD.TECH part of Accenture Starship et Mediver

Tableau 1: Analyse descriptive des résultats

Effectif	Âge	Situation familiale	Niveau d'étude	Années d'expériences
Femmes 45% Homme : 55%	Moins de 25ans : 50% 25 – 35 ans : 37,5% 35 – 45 ans : 12,5%	Célibataire :75% Marié(e) :22,5% Divorcé(e) :2,5%	Bac+2 :15% Licence :15% Master (Ingénieur) Bac+5 70%	Moins de 2ans :50% 2 - 4 ans :20% 4 - 6 ans :12,5% Plus que 6ans :15%

Source: Auteur

Comme remarqué dans ce tableau 1, la taille de notre échantillon est de 40 collaborateurs dont 45% des répondants sont des femmes contre 55% des hommes. 50% des collaborateurs interrogé appartiennent à la tranche d'âge moins de 25ans, alors que 37,5% d'eux appartiennent à la tranche d'âge entre 25 et 35 ans et 12,5% de ces derniers appartiennent à la tranche d'âge entre 35 et 45 ans.

On distingue aussi parmi nos interrogés 75% des collaborateurs qui sont des célibataires, tandis que 22,5% sont mariés contre 2,5% qui sont divorcés. On peut remarquer que par rapport au niveau d'étude, 15% de nos répondants possèdent un diplôme de Bac+2 par contre 15% de ces derniers possèdent une licence en finissant par un pourcentage de 70% ayant un Bac+5 qui se constituent soit des lauréats des écoles d'ingénierie ayant un diplôme d'ingénieur ou des lauréats des universités ayant un Master.

Et pour en finir, comme nos répondants sont de tranche d'âge différentes ceci impose une différence d'années d'expériences entre eux soit 50% qui obtiennent moins de 2ans d'expérience, 20% ont entre 2 à 4ans d'expérience, puis 12,5% qui possèdent 4 à 6ans d'expérience contre 15% des répondants ayant plus que 6ans d'expérience.

Dans notre questionnaire, nous avons posé une question à choix multiples qui nous permettra de connaître les leviers de fidélisation des profils IT qui contribuent à la satisfaction au travail, nous avons constaté que la rémunération, la reconnaissance et la promotion contribuent à la satisfaction de 77,5% des interrogés dans leur travail. Alors que, l'environnement de travail contribue à la satisfaction de 70%. Tandis que, La participation et la prise de décision vient dans le 3^{ème} rang en contribuant à la satisfaction de 40% des interrogé dans leur travail. Et à la fin on se retrouve avec la formation qui contribue à la satisfaction de 25% dans leur travail. Nous allons procéder à l'analyse explicative des leviers de la fidélisation les plus efficace permettant de retenir les profils IT.

(figure 1): Les facteurs de fidélisation contribuant à la satisfaction au travail

4-2 Analyse explicative des données :



Nous allons présenter une analyse explicative de la relation entre les leviers de la fidélisation

et la satisfaction au travail. Pour réaliser ceci, on utilisera le test d'indépendance Khi-deux afin de déterminer le degré de significativité entre la variable à expliquer et les variables explicatives du phénomène étudié.

4.2.1 Présentation du test d'indépendance Khi-deux :

Le test « khi-deux » a pour objectif de vérifier la validation des hypothèses de manière statistique. La logique du test khi-deux est de tester l'hypothèse nulle (H0), c'est-à-dire l'hypothèse contraire que celle qu'on a mentionné au départ (H1). Ceci en procédant à la comparaison de la signification du test-khi deux à une valeur seuil de 0,5.

- Si la signification du test khi-deux est supérieur à 0,5 on rejette notre hypothèse (H1), et on accepte l'hypothèse nulle (H0).
- Si la signification est inférieure à 0,5 on garde notre hypothèse (H1).

A ce titre, une analyse explicative nous permettrons à identifier le lien entre la fidélisation au travail (variable à expliquer) et les hypothèses élaborées (variables explicatives), afin d'évaluer l'influence de ces facteurs sur la variable à expliquer. La valeur du khi-deux et la p-value inférieure à 5% peut signifier que l'effectif n'est pas assez important pour que le lien de dépendance soit statistiquement prouvé.

4.2.2 Les facteurs explicatifs de la satisfaction des talents IT :

Selon la *figure 1*, nous constatons que notre échantillon affirme qu'il existe multiples facteurs qui contribuent à la satisfaction des talents IT, nous allons analyser ces différents facteurs impactant la fidélisation de notre échantillon à travers les hypothèses suivantes :

⇒ **H1: La rémunération:**

Afin de vérifier notre hypothèse, nous allons procéder au croisement de deux questions du même axe.

Le tableau porte deux questions figurant sur l'impact de la rémunération sur l'intention de

Effectif		7 - La rémunération (augmentation de salaire)		Total
		Non	Oui	
8 -Impact de la rémunération sur l'intention de quitter ou rester dans une E/se	Beaucoup	8	10	18
	Énormément	0	7	7
	Modérément	10	3	13
	Un peu	1	1	2
Total		19	21	40

quitter ou de rester dans une entreprise et la perception des talents IT sur la possibilité de quitter ou de rester dans une entreprise si on leur propose une augmentation de salaire seule

D'après le tableau croisé ci-dessus, nous pouvons dire que 52,5% de nos répondants affirment que l'augmentation de salaire est un levier de fidélisation jouant un rôle capital dans l'intention de rester ou quitter une entreprise. Cependant, 47,5% ont répondu que l'augmentation de salaire n'est pas le seul facteur de fidélisation à prendre en compte mais c'est absolument un levier essentiel. Dans notre 2^{ème} question qui est sous forme d'une question échelle nous avons remarqué que 17,5% des répondants soulignent que la rémunération impacte énormément la décision de rester ou de quitter une entreprise. Pendant que, 45% d'entre eux pensent que la rémunération impacte beaucoup leur intention de rester ou de quitter une entreprise. On a aussi eu un pourcentage de 32,5% des talents IT qui jugent que la rémunération impacte modérément cette dernière. Pour en finir avec pourcentage de 5% des personnes qui disent que la rémunération impacte un peu l'intention de quitter ou de rester dans une entreprise.

Alors, on remarque que d'après les réponses des talents IT. Il y a une certaine différence de perception par rapport à que la rémunération seule est un levier de fidélisations de ces derniers.

Tests du khi-carré			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	10,919 ^a	3	,012
Rapport de vraisemblance	13,803	3	,003
Association linéaire par linéaire	2,009	1	,156
N d'observations valides	40		

a. 4 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,95.

Source: Auteur

On peut déduire selon le tableau du test Khi-deux, la relation n'est pas significative, et qu'il n'existe pas de corrélation ni de dépendance entre les deux variables. En déduit alors une estimation de : $1-P \text{ value} = 0,12 > \alpha = 5\%$.

⇒ Donc notre hypothèse **H1** est rejetée et on accepte l'hypothèse **H0**

H2 : La reconnaissance :

Dans cette partie, nous allons s'intéresser à la variable liée à la reconnaissance des efforts.

Cependant, nous allons analyser avec un tri croisé deux questions portant sur la satisfaction des perspectives d'évolution offerte par l'entreprise et la reconnaissance des efforts et son impact sur l'intention de quitter ou rester dans une entreprise.

Source: auteur

Effectif		11- Satisfaction des perspectives d'évolution offerte par l'entreprise				Total
		Insatisfait(e)	Neutre	Oui, satisfait (e) dans l'ensemble	Oui, très satisfait(e)	
9- La reconnaissance des efforts et son impact sur l'intention de quitter ou rester dans une E/se	Cela a une certaine influence sur mon intention de rester	1	3	1	1	6
	Cela a une grande influence sur mon intention de rester	2	7	16	6	31
	Cela me pousse à envisager de quitter l'entreprise	1	0	1	0	2
	Cela n'a pas d'influence sur mon intention de rester	0	0	1	0	1
Total		4	10	19	7	40

Selon le tableau croisé, Il nous ressort un taux de 77,5% des répondants qui jugent la reconnaissance avoir une grande influence sur leur intention de rester ou de quitter une entreprise. 15% pensent que la reconnaissance a une certaine influence. Tandis que, 2,5% des répondants estiment que la reconnaissance n'a pas d'influence sur leur intention de quitter ou de rester et enfin 5% affirment que la reconnaissance est un levier qui pousse à envisager de quitter l'entreprise.

Donc, nous constatons que la reconnaissance est un levier très important et impacte l'intention de quitter ou de rester dans une entreprise.

Pour mieux vérifier la relation entre la variable la satisfaction des perspectives d'évolution offerte par l'entreprise et la reconnaissance des efforts et son impact sur l'intention de quitter ou rester dans une entreprise. Nous avons croisé les variables suivantes :

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	40,000 ^a	3	,000
Rapport de vraisemblance	9,353	3	,025
Association linéaire par linéaire	14,126	1	,000
N d'observations valides	40		

Source : Auteur

Au regard des données du test Khi-deux, nous pouvons dire que la relation entre les deux variables existent une dépendance significative avec une valeur de **1-P value = 0,00 < α = 5%**.

⇒ Donc notre hypothèse **H2** est acceptée.

⇒ H3: La Promotion

Dans cette partie, nous allons nous intéresser à la variable liée aux opportunités de développement de carrières offerte par l'entreprise et l'impact des perspectives d'évolution offerte sur l'intention de quitter ou de rester dans une entreprise.

Tableau croisé 11- Êtes-vous satisfait(e) des opportunités de développement de carrières qui vous sont offertes au sein de l'entreprise? * 12 - Seriez vous plus enclin(e) à rester au sein de l'entreprise si des formations et des opportunités de développement professionnel spécifiques à votre domaine étaient proposées ?

Effectif

		L'impact des perspectives d'évolution offerte sur l'intention de quitter ou de rester dans une entreprise			Total
		Neutre	Oui, certainement	Oui, probablement	
11- Les opportunités de développement de carrière offerte par l'Esse	Insatisfait(e)	0	2	2	4
	Neutre	2	3	5	10
	Oui, satisfait(e) dans l'ensemble	7	6	6	19
	Oui, très satisfait(e)	0	2	5	7
Total		9	13	18	40

Source: auteur

D'après le tableau croisé, on remarque avoir un pourcentage de 17,5% des répondants qui disent qu'ils sont très satisfaits par les opportunités de développement de carrières offertes au sein de l'entreprise, 47,5% de ces derniers sont satisfaits dans l'ensemble des opportunités offertes contre 47,5% avoir répondu qu'ils sont satisfaits dans l'ensemble. Alors que, 25% des répondants sont neutres, 10% sont insatisfaits et enfin 17,5% des répondants sont très insatisfaits des opportunités de développement de carrières offerte par l'entreprise.

Analysons la deuxième question qui porte sur l'impact des perspectives d'évolution offertes l'intention de quitter ou de rester dans une entreprise, dans laquelle on a remarqué 3 distinctions. La 1^{ère} qui distingue 32,5% des répondants qui certainement sont plus enclin à rester au sein de l'entreprise si des formations et des opportunités de développement professionnel spécifiques à leurs domaines étaient proposées. La 2^{ème} distingue 45% qui seront probablement plus enclin à rester au sein de l'entreprise si des formations et des opportunités de développement professionnel spécifiques à leurs domaines étaient proposées. Et enfin La 3^{ème} qui distingue 22% des répondants qui sont neutres.

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	6,599 ^a	6	,360
Rapport de vraisemblance	8,661	6	,194
Association linéaire par linéaire	,012	1	,914
N d'observations valides	40		

a. 10 cellules (83,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,90.

Source: Auteur

Selon le test Khi-deux, il n'existe pas une relation significative entre les perspectives d'évolution de carrières par l'entreprise et l'impact des perspectives d'évolution offerte sur l'intention de quitter ou de rester dans une entreprise avec une valeur de : **1-P value = 0,360 < α = 5%**.

⇒ Donc notre hypothèse **H3** est rejetée.

⇒ **H4 : L'environnement de travail**

Nous allons entamer dans cette hypothèse un tri croisé de deux questions portant sur le travail d'équipe et l'environnement de travail en équipe

Tableau croisé 16 - Comment évaluez-vous la qualité de la collaboration entre les différentes équipes au sein de l'entreprise? * 15 - Dans quelle mesure travaillez-vous en équipe dans votre poste actuel ?

Effectif		15 - Le travail d'équipe				Total
		Fréquent	Jamais	Occasionnellement	Très fréquemment	
16 - l'environnement de travail au sein de l'équipe	Bonne	10	0	2	3	15
	Neutre	0	1	1	3	5
	Très bonne	4	0	2	14	20
Total		14	1	5	20	40

On remarque que 50% des répondants travaillent en équipe très fréquemment, tandis que 35% des répondants travaillent en équipe fréquemment. 12,5% travaille en équipe occasionnellement et enfin 2% des répondants ne travaillent jamais en équipe en analysant notre 2^{ème} variable liée à l'environnement de travail, On remarque clairement une que la majorité des répondants jugent que la qualité de la collaboration entre les différentes équipes au sein de l'entreprise est très bonne avec un taux de 50%. Alors que, 37,5% jugent la qualité de la collaboration entre les différentes

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	19,067 ^a	6	,004
Rapport de vraisemblance	17,892	6	,007
Association linéaire par linéaire	8,807	1	,003
N d'observations valides	40		

a. 8 cellules (66,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,13.

équipes au sein de l'entreprise est bonne contre 12,5% des répondants qui sont neutres.

Source: Auteur

Le test Khi-deux dans ce tableau montre une dépendance très significative, ainsi approuve la corrélation entre le travail d'équipe et l'environnement de travail en équipe avec un Khi-deux de 19,067 et une **1-P value = 0,04 < α = 5%**. De ce fait les variables sont statistiquement

significatives.

Donc notre hypothèse **H4** est acceptée

⇒ **H5 : La formation**

Cette partie sera consacrée à la présentation d'un tri-croisé de deux variables portant sur la formation et l'amélioration des compétences et l'impact des formations suivies sur l'intention de quitter ou rester dans l'entreprise

Tableau croisé 20 - Est-ce que les formations que vous avez suivies ont influencé votre motivation à rester au sein de l'entreprise? * 19
 - Dans quelle mesure pensez-vous que les formations que vous avez suivies ont amélioré vos compétences techniques et professionnelles?

Effectif		19 - Formation et amélioration des compétences?						Total
		1	Aucune formation suivie	Considérablement	Énormément	Légèrement	Modérément	
20 - Impact des formations suivies sur l'intention de quitter ou de rester dans une E/Se	Aucune formation suivie	2	1	0	0	0	0	3
	Considérablement	0	0	2	5	0	1	8
	Énormément	0	0	0	3	0	0	3
	Légèrement	0	0	2	2	3	2	9
	Modérément	0	0	6	2	0	1	10
	Pas du tout	0	0	1	0	2	3	7
Total		2	1	11	12	5	7	40

Source: Auteur

Le tri croisé présenté en haut fait référence à la question: *dans quelle mesure pensez-vous que les formations suivies ont amélioré vos compétences techniques et professionnelles ?* qui traite la variable de la formation et amélioration des compétences. On remarque que 31,6% des répondants pensent que ça a amélioré énormément, 28,9% pensent que ça a amélioré considérablement leurs compétences techniques et professionnelles, 18,4% estiment que ça a amélioré modérément leurs compétences techniques et professionnelles. On se retrouve aussi avec un pourcentage de 13,2% des répondants qui jugent que ça amélioré légèrement contre 5,3% qui disent que les formations suivies n'ont pas du tout amélioré leurs compétences techniques et professionnelles et enfin un pourcentage de 2,6% des répondants qui n'ont suivies aucune formation.

Quant à l'analyse de la 2^{ème} question qui porte sur la variable l'impact des formations suivies sur l'intention de quitter ou de rester dans une entreprise. On a pu ressortir les résultats suivants : 7,5% des répondants qui pensent que les formations suivies influencent énormément leur motivation à rester au sein de l'entreprise, 20% qui jugent que les formations suivies influencent considérablement leur motivation à rester au sein de l'entreprise, 25% sont neutres. Dans l'autre partie, on remarque que 22,5% estiment que les formations suivies influencent légèrement leur motivation à rester au sein de l'entreprise contre 7,5% qui pense que ça n'influence du tout leur motivation à rester au sein de l'entreprise et c'est le même pourcentage qu'on eu des répondants qui suivent aucune formation.

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	68,877 ^a	30	,000
Rapport de vraisemblance	51,316	30	,009
Association linéaire par linéaire	8,957	1	,003
N d'observations valides	40		

a. 42 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,08.

Source: Auteur

En analysant les deux variables avec le test Khi-deux, on constate une dépendance très significative entre ces dernières et aussi on approuve la corrélation entre la formation et l'amélioration des compétences et l'impact des formations suivies sur l'intention de quitter ou de rester dans une entreprise. On a obtenu une valeur de Khi-deux = 68,877 et une **1-P value = 0,00 < α = 5%**. Donc, les variables sont statistiquement significatives.

⇒ Donc notre hypothèse **H5** est acceptée

Récapitulatif des résultats de Test de KHI DEUX :

Hypothèses	H1	H2	H3	H4	H5
Valeur Khi-deux	10,919	40,000	6,599	19,067	68,877
Signification	0,12	0,00	0,360	0,04	0,00
Résultats	Rejetée	Acceptée	Rejetée	Acceptée	Acceptée

Les données du tableau ci-dessous nous présentent les résultats générés des résultats et analyses. Nous pouvons ainsi confirmer l'hypothèse :

- ⇒ **H2: La reconnaissance**
- ⇒ **H4: L'environnement de travail**
- ⇒ **H5: La formation**

En outre, d'après les résultats nous rejetant les hypothèses liées à la rémunération et à l'environnement de travail (H1, H3).

5. Discussions:

Les résultats empiriques mettent en évidence l'influence déterminante de trois leviers sur l'intention de rester des professionnels en technologies de l'information : la qualité de l'environnement de travail, la formation et la reconnaissance. À l'inverse, le salaire et les perspectives de promotion n'apparaissent pas, dans l'échantillon étudié, comme des facteurs différenciateurs.

Ces constats invitent clairement à orienter la stratégie de fidélisation de l'entreprise vers des mécanismes qui renforcent l'attachement et le sentiment d'appartenance à l'organisation, des dispositifs visant à améliorer les relations et l'environnement quotidien du travail et aussi offrir des perspectives claires de développement des compétences.

Dans un premier temps, la reconnaissance du travail doit être considérée comme un usage courant, explicite et juste. Il s'agit de reconnaître clairement les apports et participations, d'en décrire les effets et d'en assurer le suivi dans les échanges formels. Des travaux récents démontrent que la reconnaissance perçue comme loyale et bien structurée est associée à encore plus d'engagement, de satisfaction et à une plus faible propension au départ, ce qui confirme l'orientation à privilégier ce facteur dans les organisations fondées sur le savoir (Jo et Shin, 2025 ; Ndiango, 2024 ; Gallup-Workhuman, 2024).

Deuxièmement, l'environnement de travail se doit s'appuyer la collaboration et l'application. La littérature récente atteste qu'un soutien organisationnel perçu comme soutenant est associé à une baisse de l'intention de quitter, et aussi l'harmonie entre vie professionnelle et vie personnelle agit dans le même sens, notamment dans les activités techniques (Hao et Wang, 2022 ; études récentes sur l'équilibre de vie et l'intention de départ, 2024).

En troisième lieu, la formation et le développement professionnel doivent être envisagés comme étant un parcours lisible et relié à des réalisations et ambitions concrètes.

L'élaboration d'une feuille de route de compétences, permettre l'accès à des formations et surtout l'inscription de ces acquis dans des évolutions de rôle possibles, l'ancrage de ces acquis dans des trajectoires d'évolution renforcent le sentiment de progression et la capacité de projection dans l'organisation. La revue de littérature la plus récente démontre que la participation à des formations continue est liée à une plus forte probabilité de maintien dans l'emploi et à une diminution de la tendance au désengagement.

Pour conclure, bien que le salaire et la promotion constituent et demeurent des exigences de base et fondamentales, notre étude suggère qu'ils ne sont pas suffisants pour garantir la rétention des collaborateurs. L'enjeu principal étant de garantir la reconnaissance des efforts, un cadre de travail soutenant et conviviale et le renforcement permanent des compétences.

6. Conclusion:

L'objectif de l'étude conduite à l'AFD.TECH part of Accenture visait à s'attarder sur les leviers de fidélisation les plus efficaces pour conserver les talents IT, et ce, à l'heure où le défi de la « guerre des talents » s'installait (Michaels et al., 2001). La littérature en sciences de gestion a largement démontré que le capital humain constitue un facteur stratégique de compétitivité et de pérennité pour les entreprises. Néanmoins, dans les faits, au-delà des préoccupations financières, la fidélisation s'explique par une combinaison de dimensions organisationnelles et relationnelles, qui impactent la satisfaction et l'engagement des employés.

L'analyse statistique démontre que la rémunération et la promotion, machines traditionnelles à fidéliser les employés, n'assurent en aucun cas la rétention des IT. Cette observation invite à repenser certaines idées reçues en gestion des ressources humaines, où l'augmentation de la paie fait souvent suite à un départ suspecté en vue. Au contraire, le cas étudié fait ressortir trois leviers qui, ensemble, ont un impact décisif : la reconnaissance des efforts, un environnement de travail collaboratif et la formation continue. Ces résultats corroborent les travaux de Walker (2001), Miller et al. (2001) et Messmer (2000), qui soulignent respectivement l'importance de la reconnaissance, du climat organisationnel et de l'investissement dans le développement des compétences comme facteurs de fidélisation.

La reconnaissance des efforts, qu'elle soit officialisée par des mécanismes institutionnels ou manifestée par des pratiques de gestion quotidiennes, se révèle être un puissant catalyseur de fidélité. Elle intervient sur le sentiment de justice organisationnelle et augmente la valeur perçue du collaborateur dans son milieu professionnel. Aussi, l'importance d'un milieu de travail collaboratif a été confirmée : une atmosphère qui promeut la collaboration, le respect et l'innovation ne nourrit pas seulement la satisfaction des employés, mais renforce également leur sentiment d'appartenance et leur engagement envers l'organisation. Finalement, la formation continue se présente comme un atout stratégique, non uniquement pour aider les talents IT à conserver leur valeur sur le marché du travail en constante évolution, mais également parce qu'elle représente une preuve concrète de l'engagement de l'entreprise dans le développement des compétences.

Au-delà de ces observations, on peut en déduire diverses conséquences pratiques. Pour améliorer la rétention de leurs employés IT, les entreprises doivent abandonner une stratégie uniforme au profit de politiques adaptées, tenant compte des particularités des profils et des attentes propres à chaque génération. L'instauration de programmes de reconnaissance transparents, l'établissement d'un environnement professionnel motivant et inclusif, et la création de parcours d'apprentissage et de progression individualisés sont des approches qui contribuent à ancrer les employés dans une direction partagée avec l'entreprise. Par ailleurs, l'intégration des talents dans les processus de prise de décision aide à augmenter leur engagement, car cela stimule leur sentiment d'implication active dans la création de valeur et favorise une relation de confiance durable.

Bibliographie :

- Ambler T. & Barrow S., « *The employer brand* », The Journal of Brand Management, 4, 1996, p. 185-206.
- CAPPELIP. (2008a) « *Talent Management for the Twenty First Century* », *Harvard Business Review*, 86 (3), pp. 74-83.
- Chhabra N.L. & Mishra A., « *Talent management and employer branding: Retention battle strategies* », *ICFAI Journal of Management Research*, 7, 11, 2008, p. 50-61.
- Davies, D., Taylor, R., Savery, C (2001). "The role of appraisal, remuneration and training in improving staff relations in the Western Australian accommodation industry: A comparative study". *Journal of European Training*, 25 (6/7). 366-373.
- DEJOUX, C. & THÉVENET, M. (2010). *La gestion des talents, la GRH d'après-crise*. Paris : Dunod.
- DORIS, S. et MATTHEWG. (2007) "*Building Tomorrow's Talent : A Practitioner's Guide to Talent Management and Succession Planning*" de S. Doris et G. Matthew, publié en 2007 par Authorhouse.
- Gardner DG, Van Dyne L, Pierce JL (2004). *The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance : a field study*. *Journal of Occup. Organ. Psychology*. 77(3) : 307-322.
- Handy, L.W. (2008). *The importance of the work environment variables on the transfer of training*. Unpublished PhD Thesis, Department of Education, University of North Carolina State University, Carolina, USA
- Hewitt, P. (2002). *High Performance Workplaces: The Role of Employee Involvement in a Modern Economy*. www.berr.gov.uk/files/file26555.pdf
- Hoppok, R. (1935). *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York, p. 47.
- Lane, K.A., Esser, J., Holte, B., McCusker, M.A., (2010). *A study of nurse faculty job satisfaction in community colleges in Florida*. *Teach. Learn. Nurs.*, 5 :16-26.
- Lee, T. W. ; and Mowday, R. T. (1987). "Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Stress and Mowdays Model of Turnover", *Academy of Management Journal*, pp. 721-743.
- Locke, E.A., (1976) The Nature and Cause of Job Satisfaction, In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Rand McNally, Chicago) 1976, p.1300.
- Messmer, M. (2000). *Orientations programs can be key to employee retention*. In *Strategic Finance*. 81 (8) :12-15.
- MICHAELS E., HANDFIELD-JONES H. & AXELROD B. (2001). *The war for talent*. Cambridge, MA : Harvard Business School Press.
- Milkovich GM, Newman JM (2004). *Compensation (8th ed.)*. Burr Ridge, IL : Irwin McGraw-Hill.
- Miller, N., Erickson, A., & Yust, B. (2001). "Sense of place in the workplace: The relationship between personal objects and job satisfaction and motivation." *Journal of Interior Design*, 27(1), 35-44
- Moncraz, E., Zhao, J., and Kay, C. (2009). *An exploratory study on US lodging properties', organizational practices and employee turnover and retention*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21 (4). 437-458.
- Noah, Y. (2008) A Study of Worker Participation in Management Decision Making Within Selected Establishments in Lagos, Nigeria. *Journal of Social Science*, 17 (1): 31- 39.
- Peretti, J. M. (2001). *Dictionnaire des Ressources Humaines* (2e éd.). Paris : Vuibert.
- Pergamit, M. R. and Veum, J. R. (1999), "What is a promotion ?" *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 52 No. 4, pp. 581- 601.
- Poulain-Rehm, T. (2006). *Les théories de la fidélisation*. J. Allouche (ed.), *Encyclopédie des ressources humaines* (p. 442 –448). Paris : Vuibert.
- Prince, B.J. (2005). *Career-focused employee transfer processes*. *Career Development*

- International*, 10(4), 293-309.
- READY D.A. CONGER J. A. HILL L. STECKER E. (2010) “*The Anatomy of a High Potential*” de D.A. Conger, J.A. Hill, et E. Stecker, publié en 2010 dans la revue *Business Strategy Review*. 52-55.
 - SANTHOSHKUMAR R. et RAJASEKARN. (2012) *Talent Measure Sculpt for Effective Talent Management : A Practical Review*, *The IUP, Journal of Management Research*, 38 - 47.
 - Schaufeli W., Bakker A. “*Job demands, job resources, and their relationship with burn-out and engagement : a multi-sample study*”, *Journal of Organization Behavior*, 2004, vol. 25, p. 293-315.
 - Schrag, B. (2001). *The moral significance of employee loyalty*. *Business Ethics Quarterly*, 11(1), 41 –66.
 - THÉVENET, M. (2009). *L’Hyperbole des talents*, in J.-M. Peretti, dir., *Tous talentueux, Paris : Eyrolle - Editions d’organisation*.
 - Tomlinson, A. (2002). *High Technology workers want Respect*. *Survey Canadian Human Resources Reporter*, vol. 15, issue 3, and p.2
 - Trevor CO, Gerhart B, Boudreau JW (1997). *Voluntary turnover and job performance* : curvilinear and the moderating influences of salary growth and promotions. *Journal of Applied Psychology*. 82(1) : 44-61
 - Walker, J.W. (2001). “*Perspectives*” *Human resource planning*. 24 (1) :6-10.
 - Watson, Wyatt. (1999). *Work USA 2000 : Employee commitment and the bottom line*. Bethesda, MD : Watson W
 - **Shah, R., & Palariya, S. (2025).** *Employee retention strategies: Exploring effective methods – A review*. Academia.edu.
https://www.academia.edu/download/123217588/2_Employee_Retention_Strategies_Exploring_Effective_Methods_A_Review.pdf
 - **Efthalitsidou, K., Zisi, P., Papagiannis, G., & Kapsalis, A. (2025).** *Human resources funding and brain drain: The case of Greek organizations*. *Administrative Sciences*, 15(6), 205.
<https://www.mdpi.com/2076-3387/15/6/205>
 - **Urme, U. (2023).** *The impact of talent management strategies on employee retention*. ResearchGate.
<https://www.researchgate.net/publication/374147805>
 - **Timsina, S. (2024).** *Employee retention in multicultural companies: A case study of Finland*. Theseus.fi.
<https://www.theseus.fi/handle/10024/851623>
 - **Carr, G. V. (2025).** *Effective retention strategies in retail*. Walden Dissertations and Doctoral Studies.