

Transformation digitale & gestion des talents : quels défis pour les entreprises ?

Digital Transformation & Talent Management: What are the challenges for companies?

DHAOUADI Nacef

Faculté des sciences économiques et de gestion

Université Tunis el Manar

Laboratoire LARIME, ESSEC Tunis, Université de Tunis
Tunisie

Date de soumission : 21/11/2025

Date d'acceptation : 13/01/2026

Pour citer cet article :

DHAOUADI N. (2026) «Transformation digitale & gestion des talents : quels défis pour les entreprises ?», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 1 » pp : 317 - 338

Résumé

La transformation digitale constitue aujourd'hui un enjeu stratégique majeur pour les organisations confrontées à une intensification de la concurrence, à l'accélération technologique et à une pénurie croissante de compétences critiques. Dans ce contexte, la capacité des entreprises à attirer et à retenir des talents hautement qualifiés apparaît déterminante pour la réussite de ces projets de transformation. Cette recherche propose d'analyser dans quelle mesure la nature même des projets de transformation digitale peut constituer un levier d'attractivité et de fidélisation des talents, tout en soulignant le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines, du leadership et de la marque employeur. Une étude qualitative exploratoire a été menée auprès de 18 responsables issus de six banques tunisiennes, à travers des entretiens semi-directifs. Les résultats montrent que la transformation digitale, du fait de son caractère complexe, évolutif et stimulant, représente un facteur d'attractivité important pour les talents en quête de défis et d'opportunités d'apprentissage. Toutefois, elle ne garantit pas leur rétention à long terme sans un écosystème organisationnel cohérent intégrant des pratiques de GRH adaptées, un leadership mobilisateur et une marque employeur forte. Cette recherche met ainsi en lumière les conditions organisationnelles nécessaires pour transformer la dynamique d'attractivité induite par la transformation digitale en une véritable stratégie de fidélisation des talents.

Mots-clés : Transformation digitale, talents, attractivité, rétention, GRH, leadership, marque employeur.

Abstract

Digital transformation represents a major strategic challenge for organizations facing intensified competition, rapid technological shifts and a growing shortage of critical skills. In this context, the ability to attract and retain highly qualified talent is essential to ensuring the success of digital transformation initiatives. This study examines how the intrinsic characteristics of digital transformation projects may act as a lever for attracting and retaining talent, while highlighting the role of human resource management practices, leadership and employer branding. An exploratory qualitative study was conducted with 18 managers from six Tunisian banks, using semi-structured interviews. The findings show that digital transformation projects, due to their complexity, continuity and stimulating nature, are perceived as highly attractive by talent seeking challenges and development opportunities. However, attracting talent does not automatically lead to long-term retention unless supported by a coherent organizational ecosystem that includes adaptive HR practices, mobilizing leadership and a strong employer brand. This research provides insights into the organizational conditions required to transform the motivational potential of digital transformation into an effective talent retention strategy.

Keywords : Digital transformation, talent management, attraction, retention, HRM, leadership, employer branding.

Introduction

La transformation digitale constitue aujourd'hui un enjeu stratégique majeur pour les organisations confrontées à des mutations profondes de leur environnement. L'essor des technologies numériques, l'automatisation, l'intelligence artificielle et l'exploitation des données bouleversent les modèles d'affaires, redéfinissent les modes de coordination et transforment en profondeur les pratiques de gestion des ressources humaines (Verhoef et al., 2021 ; Warner & Wäger, 2019). Au-delà d'un simple projet technologique, la transformation digitale s'apparente à un processus organisationnel continu, mobilisant des capacités dynamiques, une agilité accrue et un renouvellement des compétences internes (Autissier, Johnson & Metais-Wiersch, 2018).

Dans cet environnement en recomposition, les talents occupent une place centrale. Leur capacité à innover, à interpréter des situations complexes et à piloter des projets transversaux en fait des acteurs déterminants de la réussite des transformations organisationnelles (Michaels et al., 2001 ; Terramorsi et al., 2018). Cependant, ces profils sont rares, très sollicités et hautement mobiles, alimentant une « guerre des talents » particulièrement marquée dans les secteurs soumis à une forte pression disruptive, comme le secteur bancaire (Gallardo-Gallardo et al., 2020). Dans ce contexte, offrir des environnements de travail stimulants et des opportunités d'évolution professionnelle apparaît comme une condition essentielle pour attirer et retenir ces compétences stratégiques.

Bien que la littérature en gestion des talents se soit considérablement développée au cours des dernières années, elle demeure centrée, pour l'essentiel, sur les effets organisationnels des pratiques de gestion des talents — performance, engagement, fidélité — en négligeant le niveau individuel et la perception que les talents eux-mêmes développent des projets organisationnels (Sparrow, 2019). De plus, si plusieurs travaux ont abordé les effets des technologies digitales sur la fonction RH, peu ont analysé la manière dont la nature même d'un projet de transformation digitale peut influencer le comportement des talents, notamment leur décision de rejoindre ou de rester dans une organisation. Ce constat met en évidence un gap théorique : la littérature n'a pas suffisamment exploré le lien entre les caractéristiques intrinsèques des projets de transformation digitale (stimulation, complexité, apprentissage) et la dynamique d'attraction et de rétention des talents. Or, les talents recherchent précisément des environnements qui favorisent l'apprentissage continu, la prise d'initiative, l'innovation et la contribution à des projets significatifs (Tlaiss et al., 2021). La transformation digitale, en tant que processus évolutif et multidimensionnel, semble en mesure de répondre à ces aspirations.

Cependant, son potentiel attractif ne garantit pas nécessairement la rétention, qui dépend d'autres facteurs organisationnels tels que les pratiques de GRH, le style de leadership et la marque employeur. Dès lors, cette recherche propose de répondre à la question suivante :

Comment un projet de transformation digitale peut-il contribuer à attirer et à retenir les talents au sein des organisations ?

Pour y répondre, nous adoptons une démarche qualitative exploratoire fondée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de 18 responsables issus de six banques tunisiennes, un contexte particulièrement révélateur de la double pression disruptive, interne (modernisation des systèmes d'information) et externe (concurrence des fintechs), qui intensifie la compétition pour les talents. Cette étude offre plusieurs contributions. Sur le plan théorique, elle propose une articulation intégrée entre transformation digitale, gestion des talents et théorie de la contingence, en soulignant comment la nature des projets de transformation influence les perceptions et comportements des talents. Sur le plan empirique, elle éclaire un secteur encore peu étudié dans la littérature francophone, celui des banques tunisiennes confrontées à un changement profond de leurs logiques organisationnelles. Sur le plan managérial, elle identifie les conditions nécessaires pour transformer le potentiel attractif de la transformation digitale en une véritable stratégie de rétention.

La suite de l'article s'articule de la manière suivante : la première section présente le cadre théorique structuré autour des concepts de talent, de transformation digitale et de leviers organisationnels. La deuxième expose la méthodologie de la recherche. La troisième détaille les résultats obtenus, avant de les discuter à la lumière de la littérature existante. Enfin, la conclusion revient sur les contributions, limites et perspectives de recherche.

1. La gestion des talents à l'ère du digital

1.1 Les caractéristiques des talents

La conceptualisation du « talent » en gestion des ressources humaines demeure un objet de débat académique, oscillant entre une approche exclusive (le talent comme un ensemble de compétences rares) et une approche inclusive (le potentiel présent chez tous) (Meyers et al., 2020). Notre recherche s'inscrit dans la première perspective, pertinent pour le contexte de rareté des compétences critiques pour la transformation digitale. Bien que largement discuté dans la littérature, le concept de talent, reste complexe et multidimensionnel.

Selon Roger et Bouillet (2009), le talent se définit par la possession de compétences clés exceptionnelles, indispensables pour assumer de nouvelles responsabilités, maîtriser des technologies émergentes ou optimiser la performance individuelle et collective. Thévenet

(2009, p.420) le définit comme «un ensemble de compétences personnelles tout à fait originales», soulignant ainsi son caractère unique et distinctif. Dejoux et Thévenet (2010) insistent la rareté du talent, qu'ils associent à une combinaison rare de compétences spécifiques, présentes chez moins de 5 % des salariés. Cette rareté confère au talent une valeur stratégique pour les entreprises. Makela et al. (2010) mettent en avant les caractéristiques des talents et les considèrent comme des employés non seulement performants dans leurs fonctions actuelles, mais également capables de s'adapter, d'évoluer et d'exceller dans des rôles clés futurs. D'Armagnac et al. (2016) abordent le talent sous un angle différent, en le définissant comme un ensemble de qualités tacites, souvent révélées dans des situations imprévues ou complexes. Ces qualités, difficilement quantifiables, font du talent un individu unique, dont les atouts personnels lui permettent de se distinguer et de contribuer de manière significative à la performance organisationnelle. Cette singularité rend le remplacement d'un talent particulièrement complexe, car il ne s'agit pas simplement de combler une compétence technique, mais de reproduire des qualités intrinsèques et intransmissibles par des formations traditionnelles. Michaels et al. (2001, p.13) soulignent deux dimensions clés du talent : sa capacité à produire des résultats tangibles et son aptitude au leadership, qui lui permet d'inspirer et de mobiliser les autres. Ces caractéristiques font du talent un levier essentiel pour la transformation et l'innovation au sein des organisations (Hosni, 2025). Terramorsi et al. (2018) mettent en avant les capacités adaptatives des talents, qui leur permettent de répondre aux exigences changeantes des environnements économiques et technologiques. Leur intégration stratégique est ainsi perçue comme un facteur déterminant pour la réussite des projets de transformation organisationnelle. Il ressort de cette revue de la littérature que le talent se distingue par sa rareté, son caractère unique et ses capacités à la fois techniques, relationnelles et adaptatives, ce qui lui confère un rôle central pour les organisations cherchant à maintenir leurs compétitivités dans un contexte en constante évolution.

1.2. Les pratiques de gestion des talents

L'intérêt porté à la gestion des talents a connu une croissance significative au cours des dernières décennies (Mensah et Nyigmah Bawole, 2019). Elle est devenue une fonction stratégique au sein des organisations, visant à attirer, à développer et à retenir des employés performants possédant les compétences nécessaires pour contribuer à la réalisation des objectifs des entreprises (Chatterjee et al., 2023). Cappelli et Keller (2014) définissent la gestion des talents comme des pratiques permettant aux organisations d'anticiper et de répondre à leurs besoins en ressources humaines pour les postes stratégiques. Parmi ces

pratiques, l'attraction et la rétention des talents occupent une place prépondérante (Perretti, 2009).

1.2.1 L'attraction des talents:

L'attraction des talents est considérée comme un levier pour les organisations (Silzer et Dowell, 2010), et un pouvoir de rejoindre les candidats potentiels en créant en eux le sentiment que l'organisation est un endroit positif où il importe de travailler Rynes (1991). Pour attirer les talents, l'entreprise utilise différents moyens d'attraction et d'adhésion que nous développerons dans les parties suivantes de ce papier.

1.2.2 Le développement des talents:

Lorsque les organisations investissent dans le développement de leurs employés, en leur offrant des opportunités d'apprentissage, de croissance et d'amélioration des compétences, cela favorise un sentiment de valorisation de ces talents (Chen et al., 2021). En proposant des programmes de formation, du coaching, du mentorat et des opportunités d'avancement professionnel, les initiatives de développement des talents démontrent que l'organisation reconnaît et valorise le potentiel et les capacités de ses employés (Nicolas-Agustín et al., 2024). Par conséquent, les employés sont plus susceptibles de se sentir motivés et engagés, car ils perçoivent l'engagement de leur organisation envers leur croissance et leur avancement professionnels (Do et Shipton, 2019).

1.2.3 La rétention des talents:

Selon Malik et al., (2011), la rétention correspond au fait que les personnes précieuses possédant des compétences clés, sont encouragées à rester dans l'organisation pour une période maximale. Peretti (2009) ajoute que la rétention vise à limiter les départs des talents afin de continuer à contribuer au bon exercice de l'entreprise. Ainsi, pour assurer la rétention des talents, les entreprises doivent mettre en place des moyens adéquats. Suite à ces constats, nous pouvons déduire que les talents constituent une ressource à la fois clé et rare faisant l'objet d'une pénurie. Ils représentent un levier de la compétitivité organisationnelle, amenant les organisations à se battre pour les attirer d'une part et de les retenir d'une autre part.

1.3 Le rôle de la transformation digitale dans l'attraction et la rétention des talents

Contrairement aux employés non talentueux, les talents se distinguent par leur quête permanente de développement professionnel à travers des projets stimulants et valorisants (Drioua, 2017). Ils sont naturellement attirés par des défis complexes et évolutifs, qui leur

permettent d'exploiter pleinement leurs compétences et de progresser dans leur carrière. Cette caractéristique fait des talents des acteurs clés dans des contextes organisationnels en mutation, tels que la transformation digitale. Pour les talents la transformation digitale : (1) Représente *un changement organisationnel* radical (Parviainen et al., 2017) et complexe (Matt, Hess et Benlian, 2015), nécessitant l'adhésion et l'engagement de personnes capables de comprendre, d'accepter et de promouvoir ce processus. Selon Loebbecke et Picot (2015), cette transformation est intrinsèquement évolutive, exigeant la collaboration de talents capables de s'adapter rapidement à de nouveaux contextes et de naviguer avec agilité dans des environnements en constante évolution (Terramorsi et al., 2018). Ces compétences jouent un rôle central dans la réussite de la transformation digitale, en apportant leur capacité à innover et à anticiper les défis futurs. (2) Offre *un cadre propice à l'épanouissement* des talents. En automatisant les tâches routinières grâce aux plateformes digitales, elle permet aux talents de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée, stratégiques et créatives (Verhoef et al., 2019). Cette libération des contraintes opérationnelles rejoint l'idée de Vallejo, Denervaud et Giacomini (2014), selon laquelle se dégager des tâches répétitives permet aux talents de se perfectionner et de consacrer davantage de temps à des activités nécessitant une réflexion approfondie et un effort intellectuel. Les outils digitaux, en exécutant ces tâches avec rapidité et efficacité, renforcent ainsi la capacité des talents à se focaliser sur des enjeux stratégiques. (3) A *un effet disruptif des activités de (GRH)* (Mazanek et al., 2017). De nombreuses activités GRH ont été touchées par les changements technologiques, avec des effets également sur les talents, qui nécessitent de plus en plus de données en temps réel pour identifier les problèmes les plus pertinents pour les employés (Claus, 2019). Dans ce paysage en évolution rapide, l'intelligence artificielle émerge comme une force offrant la promesse d'améliorer non seulement le processus de décision dans le domaine des RH, mais aussi améliorer son efficacité et ses niveaux d'innovation (Tambe et al., 2019). Par conséquent, cela peut améliorer l'efficacité des activités de gestion des talents, avec des effets positifs sur les résultats individuels tels que la motivation des talents, car les employés percevront que leurs organisations font de leur mieux pour leur fournir les activités les plus appropriées pour soutenir leur croissance (Huang et al., 2023), ce qui aidera aussi à les retenir.

1.4 Les facteurs d'attraction et de rétention des talents associés à la transformation digitale

La création d'un environnement propice à l'épanouissement des talents apparaît comme une responsabilité centrale pour les organisations souhaitant attirer et retenir les profils les plus

compétents. Dans ce contexte, les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) et le style de leadership jouent un rôle déterminant. Une stratégie de GRH bien conçue, centrée sur le développement des compétences, la reconnaissance des contributions individuelles et la mise en place de parcours professionnels stimulants, peut significativement influencer l'attraction et la rétention des talents.

1.4.1 Les pratiques de GRH

La transformation digitale des entreprises, en tant que processus complexe et multidimensionnel, nécessite un soutien actif de la gestion des ressources humaines (GRH) pour réussir (Manuti et de Palma, 2018). Les pratiques de GRH jouent un rôle central dans l'attraction et la rétention des talents, qui sont des acteurs clés pour accompagner et accélérer cette transformation. Selon Turban et al. (1998), l'attraction des profils talentueux repose sur la mise en œuvre d'un ensemble de pratiques de GRH cohérentes et intégrées, qui, combinées, rendent une organisation attractive aux yeux des candidats. Ces pratiques incluent notamment une offre de rémunération compétitive, des opportunités de développement professionnel et une culture d'entreprise inclusive. Peretti (2009) renforce cette perspective en soulignant que la rétention des talents dépend d'une combinaison de pratiques de GRH traditionnelles et innovantes. Parmi elles figurent la gestion des carrières, la formation continue, la reconnaissance des contributions individuelles et la création d'un environnement de travail stimulant. Ces éléments sont essentiels pour répondre aux attentes des talents, qui cherchent non seulement une rémunération attractive, mais aussi des perspectives d'évolution et un cadre propice à l'expression de leur potentiel. Par ailleurs, le leadership joue un rôle déterminant dans la capacité d'une organisation à attirer et à retenir les talents. Un leader doté de qualités telles que l'empathie, la vision stratégique et la capacité à inspirer les équipes permet aux talents de s'épanouir et de contribuer pleinement à la réussite de l'entreprise. Un leadership bienveillant et inclusif favorise également l'engagement des collaborateurs, en créant un climat de confiance et en valorisant les compétences individuelles. Cela s'aligne avec la théorie de la contingence appliquée à la gestion des RH, qui postule que les pratiques de gestion des RH produisent de meilleurs effets lorsqu'elles sont adaptées à l'environnement organisationnel spécifique (Harney, 2016). Selon cette théorie, les organisations doivent aligner leurs pratiques RH sur les caractéristiques, les besoins et les défis uniques de leur contexte (Harney, 2016). Dans le cas de la digitalisation de la fonction RH, les organisations peuvent personnaliser leurs activités de gestion des talents en fonction des insights et des preuves tirées de l'analyse des données (Gurusinghe et al., 2021). En adoptant une approche axée sur les données et en

adaptant les pratiques de gestion des talents aux besoins et dynamiques spécifiques de l'organisation, les effets positifs de ces pratiques sur la motivation des talents et la qualité des recrutements peuvent être maximisés (McIver et al., 2018). Utiliser une GRH analytique permet de concevoir des stratégies de développement des talents personnalisées et peut améliorer la motivation, car les talents auront le sentiment que leur organisation tient compte de leurs individualités et ne les considère pas simplement comme des pièces interchangeables d'un mécanisme organisationnel (Davenport et al., 2010).

1.4.2 Un leadership en faveur des talents :

Les individus talentueux, conscients de la multitude d'opportunités offertes par le marché du travail, adoptent souvent une approche proactive dans la gestion de leur carrière. Ils cherchent à accumuler des expériences variées au sein de différentes organisations, ce qui leur permet de développer leurs compétences et d'enrichir leur parcours professionnel (Peretti & Swalhi, 2007). Dans ce contexte, le rôle du leader devient crucial pour créer un environnement propice à l'épanouissement et à la rétention de ces profils. Selon Belet (2008), un leader efficace doit encourager l'apprentissage continu et le développement professionnel de ses collaborateurs en mettant en place des conditions organisationnelles favorables. Cela implique qu'il sache (le leader) coordonner les talents, de créer des synergies entre eux et de valoriser la contribution de chacun au service des objectifs stratégiques de l'organisation (Belet, 2008 ; Jules, 2016). Pour y parvenir, le leader doit instaurer une atmosphère de travail stimulante et positive, où chaque collaborateur se sent écouté, respecté et capable de donner le meilleur de lui-même. Une participation active des talents aux décisions qui les concernent est également essentielle pour renforcer leur engagement et leur sentiment d'appartenance. Cependant, la transformation digitale, qui exige souvent une évolution des modèles hiérarchiques traditionnels, peut rencontrer des résistances de la part des leaders. Azoury et al. (2014) soulignent que ces réticences, souvent liées à une difficulté d'acceptation du changement, peuvent compromettre la réussite de la transformation digitale. Pour surmonter ces obstacles, une prise de conscience collective est nécessaire, notamment en ce qui concerne l'adoption d'un leadership plus horizontal et collaboratif. Ce type de leadership, caractérisé par une gestion par influence plutôt que par un contrôle hiérarchique strict, est particulièrement adapté aux exigences de la transformation digitale (Azoury et al., 2014).

1.4.3 La marque employeur

Face à la «guerre des talents» qui sévit dans de nombreux secteurs, les entreprises prennent de plus en plus conscience de la nécessité de développer une marque employeur forte (Charbonnier-Voirin et al., 2017). Ce concept issu du marketing est désormais mobilisé en GRH pour attirer et retenir les talents, tout en positionnant l'organisation comme un employeur de référence (Peretti, 2008). En effet, la marque employeur, définie comme l'image perçue par les candidats et les talents actuels, devient un levier stratégique pour attirer et fidéliser les profils les plus qualifiés (Charbonnier-Voirin et al., 2014), et c'est peut-être l'aspect le plus critique pour y parvenir efficacement (Kapoor, 2023). Une marque employeur attractive repose sur des valeurs partagées, des opportunités de développement professionnel et une culture d'entreprise inclusive, autant d'éléments qui répondent aux attentes des talents en quête de sens et de progression. La marque employeur est considérée comme une stratégie organisationnelle efficace permettant à une organisation de se différencier de ses concurrents et d'acquérir des avantages compétitifs sur le marché du travail (Saini, 2023). Cette convergence reflète l'importance croissante accordée à l'image et à la réputation de l'entreprise dans un contexte de compétition accrue pour les talents. Pour Chaminade (2010), construire une réputation d'employeur de référence permet de renforcer l'attractivité de l'entreprise, tant en interne, en fidélisant les salariés existants, qu'en externe, en attirant de nouveaux talents. Une organisation reconnue comme employeur de référence se distingue par sa capacité à offrir des opportunités de gestion de projets innovants et de développement de carrière, répondant aux aspirations des talents actuels et potentiels (Charbonnier-Voirin et al., 2017). Ces opportunités, combinées à un environnement de travail stimulant et à un leadership inspirant, renforcent l'engagement des collaborateurs et leur volonté de contribuer à la réussite de l'organisation. Les pratiques de GRH, le leadership et la marque employeur apparaissent ainsi comme des piliers essentiels pour soutenir la transformation digitale.

2. Méthodologie

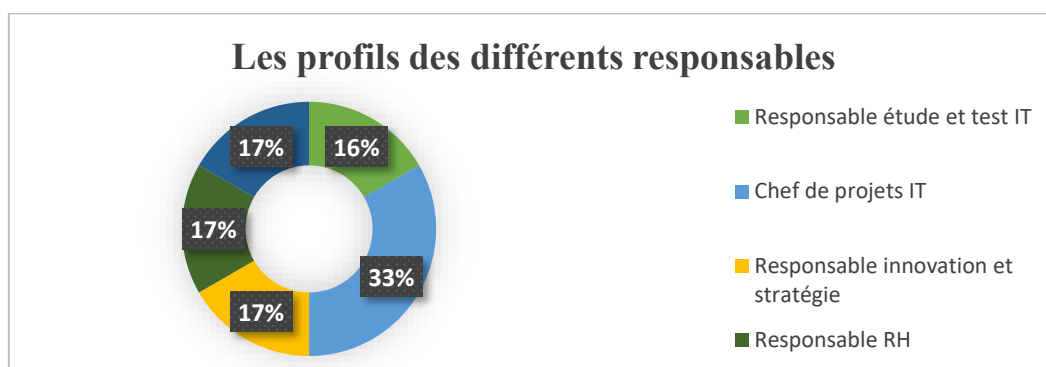
L'objectif de cette recherche est de comprendre comment la nature des projets de transformation digitale peut influencer l'attraction et la rétention des talents, ainsi que les conditions organisationnelles nécessaires pour soutenir ces dynamiques. Pour répondre à cette question, nous avons adopté une approche qualitative exploratoire fondée sur des entretiens semi-directifs, particulièrement pertinente pour accéder aux perceptions, représentations et expériences vécues des acteurs (Kohn & Christiaens, 2014). En effet, la transformation digitale et la gestion des talents constituent des phénomènes complexes, multidimensionnels et

fortement contextualisés. Dans ce type de problématique, la recherche qualitative permet d'obtenir une compréhension approfondie des mécanismes, des logiques d'action et des conditions organisationnelles perçues par les acteurs impliqués. Elle est particulièrement adaptée pour explorer les perceptions subjectives des managers concernant la transformation digitale, la manière dont ils interprètent son rôle dans l'attractivité et la rétention des talents, les conditions organisationnelles favorisant ou freinant ces dynamiques. L'approche qualitative offre ainsi la possibilité d'appréhender la complexité des processus étudiés et de produire des résultats riches, contextualisés et théorisés.

La collecte des données a été effectuée à travers des entretiens semi-directifs sur la base d'un guide d'entretien constitué de 20 questions autour de 4 thèmes, qui sont les suivants : l'importance de la transformation digitale, la particularité de la transformation digitale, l'importance des talents dans la transformation digitale et l'attraction et la rétention des talents. Les questions ont été posées progressivement, sans ordre prédéfini, en fonction des sujets abordés par l'interviewé et afin d'éviter d'influencer le participant et de lui permettre de choisir librement l'ordre dans lequel les différents thèmes ont été abordés.

L'échantillon est composé de 18 responsables appartenant à six banques tunisiennes occupant des postes de chefs de projets, de directeurs études et tests IT, de directeurs de production IT, de directeurs d'innovation et de stratégie et de directeurs des ressources humaines. La saturation a été atteinte à partir du 15^e entretien, lorsque les nouvelles données n'apportaient plus d'informations significativement nouvelles. Les trois entretiens restants ont servi à confirmer les catégories déjà identifiées.

Figure 1 : Les profils des interviewés



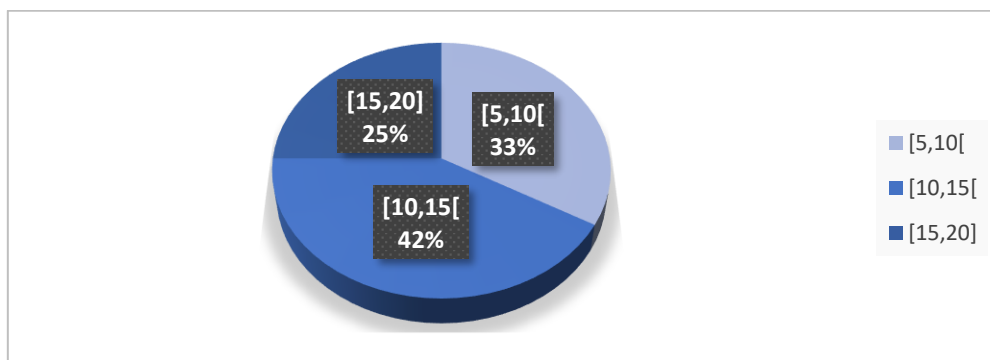
Source : Auteurs

Le choix du secteur bancaire comme terrain d'étude pour cette recherche n'est pas anodin. Ce choix est motivé par sa pertinence en tant que "cas typique" (Yin, 2018) des défis liés à la transformation digitale. En effet, ce secteur est soumis à une pression disruptive intense et

contrairement à d'autres industries où la digitalisation est progressive, la banque fait face à une double pression disruptive (Interne, la nécessité de moderniser des systèmes d'information et Externe, l'émergence de nouveaux acteurs agiles comme les FinTechs, et les Néobanques). La transformation du secteur bancaire génère une demande extrêmement forte pour de nouveaux profils de talents (data scientists, ingénieurs en cybersécurité, spécialistes de l'expérience utilisateur, agile coaches) qui étaient traditionnellement étrangers à la culture bancaire (Kazan & Madsen, 2021). Parallèlement, les banques sont en concurrence directe avec les entreprises de la Tech et les FinTechs, qui bénéficient d'une image d'employeur plus "innovante" et attractive pour ces profils, et les cabinets de conseil qui recrutent les mêmes talents pour accompagner les banques dans leur transformation. Cette configuration offre un terrain d'observation privilégié pour analyser les mécanismes par lesquels les projets de TD influencent l'attraction et la rétention des talents.

Notre échantillon est constitué de personnes très expérimentées qui sont bien intégrées dans leurs entreprises et qui ont vécu leurs évolutions dans leurs projets de transformation digitale. Ces personnes interviewées sont les plus amènes à nous expliquer la transformation digitale et comment elle peut attirer et retenir les talents. Ainsi, 33% des interviewés ont une expérience entre cinq et dix ans, 42% des interviewés ont une expérience entre dix et quinze ans et 25% des interviewés ont une expérience entre quinze et vingt ans.

Figure 2 : L'expérience professionnelle des interviewés



Source : Auteurs

L'analyse thématique a été réalisée à l'aide du logiciel NVivo 10, qui améliore la catégorisation systématique et les liens contextuels des données textuelles (Gavard-Perret et al., 2008).

Cet outil permet un examen dynamique d'ensembles de données complexes, facilitant le codage, le tri et la classification des données. NVivo permet également aux chercheurs d'ajouter des annotations et des commentaires tout au long du processus analytique. À cet

égard, des notes d'observation ont également été compilées et transcrites, nous permettant de documenter nos observations, nos impressions, nos réactions notables et nos découvertes inattendues, améliorant ainsi notre compréhension de certains phénomènes. Ainsi, le découpage en unité d'enregistrement a donné lieu à un ensemble d'unités de sens, réunies par la suite en unités thématiques, ont permis de comprendre les impacts mutuels entre la transformation digitale et la gestion des talents.

L'analyse thématique des données collectées a finalement contribué à l'élaboration de réponses préliminaires à notre question de recherche initiale.

3. Résultats et Discussion

L'analyse des entretiens menés dans le cadre de cette étude a permis de dégager plusieurs constats significatifs concernant la perception et la mise en œuvre de la transformation digitale au sein des organisations, en particulier dans le secteur bancaire. L'analyse de contenu nous a permis de ressortir 3 thèmes.

La dimension stratégique de la transformation digitale

Le premier constat est que la transformation digitale est perçue par l'ensemble des responsables interviewés comme un changement stratégique profond, touchant tous les aspects organisationnels, structurels et culturels de l'entreprise. Contrairement à une tendance passagère ou à un simple effet de mode, cette transformation est considérée comme une refonte complète du fonctionnement de l'organisation, nécessitant une approche holistique et continue. Les résultats de l'étude montrent aussi que la transformation digitale ne peut être réduite à un projet classique, avec un début et une fin clairement définis mais comme un processus évolutif et permanent, visant à répondre aux changements dynamiques de l'environnement grâce à l'intégration de technologies digitales (Vital, 2019). Plusieurs responsables insistent sur le caractère évolutif de la transformation digitale : « *La transformation digitale n'est pas un projet avec une date de fin. C'est un processus permanent, chaque année on évolue, on corrige, on avance.* » (Responsable IT, Banque 3). Cette perception rejoint l'idée selon laquelle la transformation digitale n'est pas une démarche linéaire, mais un mouvement continu d'adaptation aux innovations technologiques et aux attentes des clients.

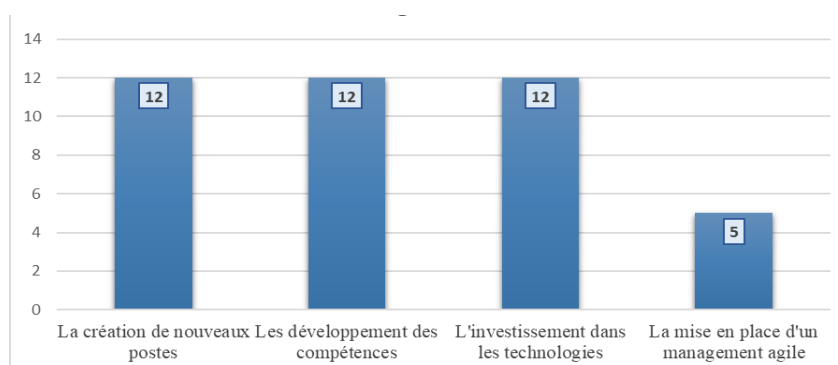
Cette perspective est corroborée par les observations empiriques, qui révèlent que les banques étudiées ont créé de nouveaux postes, investi dans des technologies innovantes et renforcé les compétences techniques de leurs employés pour accompagner cette transition. Ces actions confirment les propos de Parviainen et al. (2017), selon lesquels la transformation digitale

entraîne des changements significatifs dans les modes de travail et les processus organisationnels.

Le deuxième constat clé ressortant de l'étude est l'importance du management agile dans la réussite de la transformation digitale. Ce style de management, caractérisé par une flexibilité organisationnelle, une accessibilité accrue à l'information et une réactivité face aux aléas de l'environnement, est perçu comme un facteur essentiel pour soutenir cette transformation. En effet, la complexité de la transformation digitale réside dans les bouleversements qu'elle induit, non seulement sur le plan technologique, mais aussi sur les plans stratégique, culturel et opérationnel (Matt et al., 2015). Un manager précise : « *Ce qui change le plus, ce n'est pas la technologie, c'est la culture. Il faut apprendre à travailler autrement, plus vite, plus en équipe, plus en transparence.* » (Directeur Innovation, Banque 1). Ces changements nécessitent une adaptation continue et une capacité à repenser les activités quotidiennes de l'entreprise. A cet égard, la transformation digitale est perçue comme un processus complexe et continu, exigeant une refonte globale de l'organisation. Pour réussir cette transition, les entreprises doivent adopter une approche stratégique, investir dans les technologies et les compétences, et mettre en place un management agile capable de s'adapter aux évolutions rapides de l'environnement. « *La transformation digitale nous oblige à être plus agiles. Les cycles sont plus courts, les décisions doivent être plus rapides, et cela change complètement notre manière de gérer les équipes* » (Chef de projet digital, Banque 5).

Ces éléments sont essentiels pour assurer la pérennité et la compétitivité des organisations dans un contexte de digitalisation.

Figure 3 : Les impacts organisationnels de la transformation digitale



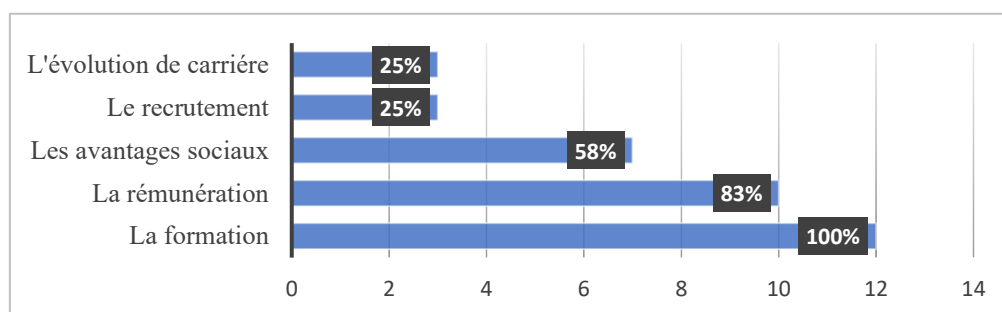
Source : Auteurs

L'importance des talents et de la gestion des talents dans une transformation digitale

100% des interviewés affirment que dans le but de conduire ce changement, les pratiques de GRH des banques ont évolué surtout en termes de formations qui sont intensifiées pour

actualiser les compétences des employés et les adapter aux évolutions. 83% des interviewés déclarent que la politique de rémunération est devenue plus encourageante et plus adéquate avec le profil de chacun. En effet, 58% des interviewés affirment que les avantages sociaux comme les primes, les congés et les crédits à bas taux ont évolué pour motiver les employés. Dans ce cadre, 25% des interviewés ajoutent que la politique de recrutement externe ou interne est nécessaire pour se doter des profils compétents indispensables pour le succès du projet. 25% des interviewés jugent aussi qu'afin de motiver et de rassurer ces compétences, les institutions estiment que l'évolution des carrières est incontournable et ce par la promotion, le coaching et les formations.

Figure 4 : Les pratiques de GRH soutenant le management des talents



Source : Auteurs

Le troisième constat que nous avons tiré des résultats de l'étude que nous avons menés est que les talents nécessaires pour la réussite d'une transformation digitale présentent des compétences variées, à la fois techniques et managériales. En effet, la transformation digitale prend en considération d'une part le changement organisationnel puisqu'il s'agit d'une transformation vers la modernisation et l'innovation et d'autre part, la technologie puisqu'il s'agit d'une transformation d'ordre technique (Gebayew et al., 2018). Ceci concorde avec les propos de Drioua (2017) qui pense que la réussite de la transformation digitale oblige les entreprises à se doter d'un ensemble d'employés talentueux, constituant « une combinaison de compétences hors du commun » (Drioua, 2017). A cet égard, la totalité des responsables bancaires interviewés pensent que la présence des talents est nécessaire pour la réussite d'une telle transformation et ceci grâce à leurs capacités à maîtriser à la fois le technologique et le managérial. Il ressort des résultats de notre étude que la compétence principale est la maîtrise des technologies pour 34% des répondants, suivie de la capacité d'adaptation pour 23% des répondants et enfin la créativité et l'innovation pour 14% des répondants. Selon l'un des directeurs IT : « On a besoin de gens qui comprennent la technique, mais aussi l'organisation, les processus, les enjeux business. Les talents doivent être hybrides ».

L'attraction et la rétention des talents

42% des interviewés pensent que le fait qu'une banque se lance dans un projet de transformation digitale est en soi un élément attractif pour ces membres qui s'intéressent par ce type de projet et qui cherchent des postes de leaders. Ils affirment de ce fait, que la transformation digitale peut intéresser aussi les talents puisqu'elle favorise l'automatisation des tâches, la circulation des informations, le travail à distance, l'autonomie et l'apprentissage.

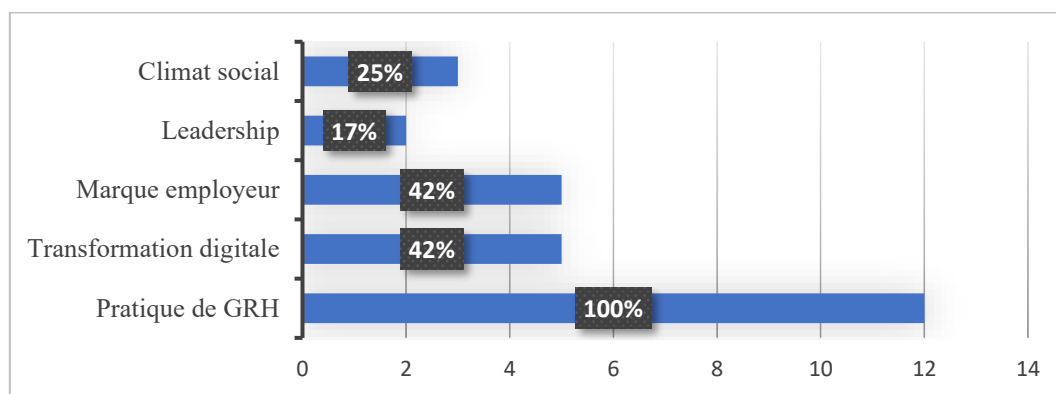
Plusieurs managers soulignent : « *La transformation digitale attire, mais pour retenir les talents, il faut autre chose : des perspectives, une reconnaissance, un bon leadership* » (DRH, Banque 2). Ainsi, les talents peuvent se concentrer sur les tâches stratégiques et se libérer des tâches routinières grâce aux plateformes digitales et de se focaliser sur ce qui est plus important à savoir le partager des informations et des expériences à travers les outils collaboratifs, ce qui améliore leur autonomie et s'auto-réalisent davantage. 100% des interviewés affirment que ce projet a une nature particulière dont ils le caractérisent comme bouleversant, complexe et évolutif ce qui nous semble attractif pour ces talents dans le sens où ils vont mettre en application leurs atouts et leurs capacités exceptionnelles et vont chercher à faire évoluer leurs compétences pour qu'ils suivent chaque changement et chaque innovation concernant ce projet, ce qui nous semble une véritable source d'apprentissage et une évolution de carrière bien recherchée. En effet, la motivation des talents ne se limite pas à une obligation économique, mais plutôt à la quête constante d'une expérience enrichissante qui combine travail et plaisir (Lewi, 2018). En outre, 42% des interviewés pensent que la transformation digitale permet à l'entreprise d'attirer les talents mais ne garantit pas leurs retentions. Ce constat nous permet de d'avancer que la transformation digitale doit être supportée par d'autres moyens pour qu'elle soit à la fois un élément d'attraction et de rétention des talents.

C'est ainsi que 17% des interviewés de notre échantillon déclarent que l'attraction et la rétention des talents nécessite un leadership particulier pour les motiver, capable de les inspirer, les influencer et les orienter. « *Les talents ont besoin d'être inspirés, pas seulement occupés. Le leader doit les accompagner, les écouter, leur donner une vision* » (Directeur Stratégie, Banque 1). A ce propos, Dudezert (2019) pense que les entreprises qui souhaitent attirer les talents doivent couper avec l'organisation et le management rigide et traditionnel ce qui apparaît important pour ces talents en quête d'autonomies et de flexible pour qu'ils puissent développer leurs atouts. Par ailleurs, 42% des interviewés pensent que la marque employeur joue un rôle important dans l'attraction et la rétention des talents. En effet, se démarquer par rapport aux entreprises concurrentes se réalise entre autres à travers la création d'une bonne

relation avec les employés au quotidien. *«Les talents sont très mobiles. Ils veulent travailler dans une banque qui a une bonne image, qui valorise ses employés»* (DRH, Banque 6).

Ceci nous semble un élément important dans l'attraction et la rétention des talents puisque ces derniers sont souvent très transférables et ils vont choisir une entreprise qualifiée comme attractive. En plus, la marque employeur peut augmenter l'implication des talents au travail (Ettahir et al. 2018) ce qui réduit le turnover des talents, puisque selon Wasti (2005), l'intention de partir de l'organisation est bien moins forte pour les talents hautement impliqués et ceux dont le profil combine une forte implication affective et normative que pour les autres profils. Enfin, nos résultats montrent que 25% des interviewés jugent que le développement d'un climat social favorable où il fait bien de travailler favorise l'attraction et la rétention des talents. *« Si l'ambiance n'est pas bonne, les talents partent, même si le projet est intéressant »* (Responsable digital, Banque 3).

Figure 5 : Les facteurs d'attraction et de rétention des talents



Source : Auteurs

Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'analyser les mécanismes par lesquels la transformation digitale influence l'attraction et la rétention des talents, dans un contexte organisationnel marqué par une intensification de la concurrence et une pénurie croissante de compétences critiques. À partir d'une étude qualitative menée auprès de responsables du secteur bancaire tunisien, les résultats mettent en évidence que la transformation digitale est perçue comme un changement stratégique profond, continu et multidimensionnel, allant bien au-delà d'une simple modernisation technologique. Sa nature complexe, évolutive et fortement apprenante en fait un puissant levier d'attractivité pour les talents, en particulier ceux en quête de défis intellectuels, d'opportunités de développement et de projets porteurs de sens.

Toutefois, les résultats montrent également que ce pouvoir d'attraction ne se traduit pas automatiquement par une rétention durable. La transformation digitale, bien qu'elle suscite

l'intérêt et l'engagement initial des talents, ne constitue pas à elle seule une garantie de fidélisation. La capacité des organisations à retenir ces profils stratégiques dépend avant tout de la mise en place d'un écosystème organisationnel cohérent, capable de soutenir et de renforcer l'effet motivateur du projet digital.

Les pratiques de gestion des ressources humaines, le style de leadership, la marque employeur et le climat social apparaissent ainsi comme des leviers déterminants dans la construction d'un ancrage durable des talents au sein de l'organisation.

Ces résultats soulignent l'importance d'une lecture contingente de la relation entre transformation digitale et gestion des talents. L'efficacité de la transformation digitale comme outil d'attraction et de rétention dépend étroitement de son alignement avec les spécificités organisationnelles, les attentes des talents et les contraintes du contexte sectoriel. Dans le cas du secteur bancaire tunisien, soumis à une double pression disruptive – technologique et concurrentielle – cette cohérence apparaît d'autant plus cruciale pour éviter que les investissements digitaux ne se traduisent par une augmentation du turnover des profils les plus qualifiés.

D'un point de vue managérial, cette recherche met en évidence la nécessité pour les dirigeants d'adopter une vision intégrée de la transformation digitale. Concevoir la transformation uniquement sous l'angle technologique expose les organisations à un risque de désengagement et de départ des talents, réduisant ainsi les bénéfices attendus du changement. À l'inverse, envisager la transformation digitale comme un projet simultanément technologique, organisationnel et humain permet de créer un environnement propice à l'épanouissement des talents et à leur fidélisation sur le long terme.

Enfin, bien que cette étude apporte un éclairage approfondi sur les dynamiques observées dans le secteur bancaire tunisien, elle invite à poursuivre la réflexion. L'analyse gagnerait à être prolongée par des recherches mobilisant d'autres contextes sectoriels, des approches quantitatives ou mixtes, ainsi qu'une prise en compte plus directe du point de vue des talents eux-mêmes. De telles investigations permettraient d'affiner la compréhension des conditions dans lesquelles la transformation digitale peut devenir un véritable levier stratégique de gestion des talents. En définitive, cette recherche montre que la réussite de la transformation digitale et l'efficacité de la gestion des talents constituent deux dimensions indissociables d'une même stratégie de compétitivité à l'ère du digital.

BIBLIOGRAPHIE

1. Albessart, C., Calay, V., Guyot, J.-L., Marfouk, A., & Verschueren, F. (2017). *La digitalisation de l'économie wallonne: une lecture prospective et stratégique*. Rapport de recherche de l'IWEPS.
2. Alter, N. (2010). *L'innovation ordinaire*. Presses Universitaires de France.
3. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
4. Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2013). *Méthode de conduite du changement* (3e éd.). Dunod.
5. Autissier, D., Johnson, K., & Metais Wiersch, E. (2018). Du changement à la transformation. *Question(s) de management*, 2, 45–54.
6. Belet, D. (2008). À la recherche des cadres dirigeants de demain. *L'Expansion Management Review*, 128(1), 95–102.
7. Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305–331. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
8. Chaminade, B. (2010). *Attirer et fidéliser les bonnes compétences, créer votre marque employeur*. AFNOR Éditions.
9. Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2016). Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts. *Recherches en Sciences de Gestion*, 112(1), 153–172.
10. 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, 3–17.
11. Charbonnier-Voirin, A., Marret, L., & Paulo, C. (2017). Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature. *Management & Avenir*, 94(4), 33–55.
12. Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., Mahto, R. V., & Kraus, S. (2023). Global talent management by multinational enterprises post-COVID-19: The role of enterprise social networking and senior leadership. *Thunderbird International Business Review*, 65(1), 77–88. <https://doi.org/10.1002/tie.22248>
13. Claus, L. (2019). HR disruption – Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>
14. De Meuse, K. P., Dai, G., Swisher, V. V., Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (2012). Leadership development: Exploring, clarifying, and expanding our understanding of learning agility. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(3), 280–286. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01445.x>
15. Dejoux, C., & Thévenet, M. (2010). *La gestion des talents, la GRH d'après-crise*. Dunod.
16. DeRue, D. S., Ashford, S. J., & Meyers, M. C. (2012). Learning agility: In search of conceptual clarity and theoretical grounding. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(3), 258–279. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01444.x>

17. Drioua, W. (2017). La rareté des talents: Quels rôles pour la fonction Ressources Humaines? *IOSR Journal of Business and Management*, 19(4), 51–59.
18. Dudezert, A. (2015). *Livre Blanc du Club Digitalisation et Organisation ANVIE*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1195.7284>
19. Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262–271. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.010>
20. Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2018). Comment développer la capacité de transformation d'une organisation ? *Question(s) de management*, 21(2), 157–180.
21. Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management in practice: An integrated and dynamic approach. *European Journal of International Management*, *14*(2), 171-193. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2020.10027401>
22. Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* (2^e éd.). Pearson Education France.
23. Gurusinge, R. N., Arachchige, B. J. H., & Dayarathna, D. (2021). Predictive HR analytics and talent management: A conceptual framework. *Journal of Management Analytics*, 8(2), 195–221. <https://doi.org/10.1080/23270012.2021.1899857>
24. Harney, B. (2016). Contingency theory. Dans *Encyclopedia of Human Resource Management* (pp. 72–73). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783475469>
25. Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–139. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
26. HOSNI, F. 2025. Strategic Foresight and Digital Transformation: A Dual Approach to Innovation. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 8, 2 (May 2025).
27. Kapoor, B. (2023). Book review: Richard Mosley's *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. *NHRD Network Journal*, 16, 331–332.
28. Kapoor, V. (2010). Employer branding: A study of its relevance in India. *IUP Journal of Brand Management*, 7(1/2), 51–75.
29. Kazan, E., & Madsen, S. (2021). Digital transformation and its impact on business models: A study of Danish SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *28*(5), 687-710. <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2020-0323>
30. Keller, J., & Dlugos, K. (2023). Advance 'em to attract 'em: How promotions influence applications in internal talent markets. *Academy of Management Journal*, 66(6), 1831–1859. <https://doi.org/10.5465/amj.2021.1174>
31. Kitto, K. (2023). *Global Talent Trends*. LinkedIn.
32. Loebbecke, C., & Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), 149–157. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.07.002>

33. Luna-Arocas, R., & Danvila-del-Valle, I. (2021). Does positive wellbeing predict job performance three months later? *Applied Research in Quality of Life*, 16(4), 1555–1569. <https://doi.org/10.1007/s11482-020-09835-0>
34. Makela, K., Bjorkman, I., & Ehrnrooth, M. (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labelled as talent. *Journal of World Business*, 45(2), 134–142. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.020>
35. Malik, M., Tahir, M., Muhammad, S., & Mohammad, A. (2011). Factors of employee retention: A case study of Pakistan Foam Industry. *SSRN Working Paper Series*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1857117>
36. Manuti, A., & De Palma, P. D. (2018). *Digital HR: A Critical Management Approach to the Digitization of Organizations*. Palgrave Macmillan.
37. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
38. Métais, E., & Autissier, D. (2016). La transformation digitale des entreprises. *Question(s) de management*, 14(1), 45–60.
39. Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2020). HR managers' talent philosophies: Prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, *31*(4), 562–588. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579747>
40. Mignot, O. (2019). La transformation digitale des entreprises. *Revue des Sciences de Gestion*, 45(2), 123–135.
41. Mosconi, E., Packmohr, S., & De Santa-Eulalia, L. A. (2019). Making digital transformation real. *52nd Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, Grand Wailea, Hawaï.
42. Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77.
43. Peretti, J.-M. (2008). *Tous talentueux*. Éditions d'Organisation.
44. Peretti, J.-M. (2014). Éditorial. *Question(s) de management*, 7(3), 11–12.
45. Peretti, J.-M., & Swalhi, A. (2007). Définir et mesurer la fidélité organisationnelle. *Revue des Sciences de Gestion*, 64, 277–290.
46. Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences. Dans M. D. Dunnette & L. M. Hough (Éds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 399–444). Consulting Psychologists Press.
47. Saini, G. K. (2023). Employer branding: A critical review and future research. *NHRD Network Journal*, 16, 220–232. <https://doi.org/10.1177/263145412311547>
48. Samoliuk, N., Bilan, Y., Mishchuk, H., & Mishchuk, V. (2022). Employer brand: Key values influencing the intention to join a company. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 17, 61–72.
49. Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. Jossey-Bass.

50. Sparrow, P. (2019). A historical analysis of critiques in the talent management debate. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 160–170. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.05.001>
51. Spitzer, B., Morel, V., Buvat, J., & Kanakadandi, S. (2015). *The digital talent gap: Developing skills for today's digital organizations*. Capgemini Consulting.
52. Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>
53. Terramorsi, P., Fabiani, T., & Albertini, T. (2018). De l'expertise à l'audace : Comprendre les représentations pour développer les talents. *Question(s) de management*, 20(1), 89–101.
54. Tlaiss, H. A., Abdalla, M. M., & Al-Waqfi, M. A. (2021). Contextualizing talent management in the Middle East and North Africa: A relational perspective. *Thunderbird International Business Review*, *63*(2), 135–148. <https://doi.org/10.1002/tie.22183>
55. Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998). Applicant attraction to firms: Influence of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), 24–44. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.1555>
56. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
57. Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, *52*(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
58. Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.