



Faculté des Sciences Juridiques, Politiques et Sociales

Master Droit et Economie des Ressources Humaines

Mémoire de Fin d'études

La Fidélisation des talents au sein des ESN :
Cas d'OMNEO

“Par quels moyens attirer et fidéliser les talents au sein de l'entreprise ? :

Le cas des développeurs”



Réalisé par:

Titus Gloria

Master II DERH

Année : 2021-2022

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidé, qui ont contribué aux succès de cette dernière année d'alternance et m'ont aidé lors de la rédaction de ce sujet notamment au moment du choix de la thématique.

A cet effet, je remercie tout particulièrement mon directeur de mémoire, Mr Christian Ben LAKHDAR, professeur des universités en économie à l'Université de Lille pour sa patience, sa disponibilité et ses précieux conseils qui m'ont aidé et guidé tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Une attention particulière également à l'endroit de ma tutrice en entreprise, Mme Justine FROMONT qui a su donner de son temps pour m'accompagner lors de la rédaction de ce mémoire.

Également, Mr LEBEZ Loïc, Président de l'entreprise OMNEO Solutions pour m'avoir accordé des moments d'échanges et de partage lors de la rédaction de ce mémoire.

Je tiens également à témoigner une reconnaissance particulière aux personnes suivantes :

Mlle Soukaïna CHAATOUF, gestionnaire de formation au sein de l'entreprise ; Mlle Imane CHAKIRI, responsable communication et marketing digital au sein de l'entreprise et Mr Quentin PEREIRA pour leurs idées et pistes à explorer lors de la rédaction de ce mémoire.

Enfin, je tiens à remercier tous mes camarades de promotion ainsi que ma famille pour les encouragements et le soutien témoigné tout au long de l'année.

RÉSUMÉ

Aujourd'hui et avec le passage de la crise sanitaire, les emplois du numérique se sont fortement développés du fait de la demande qui est devenue abondante. Les entreprises ont dû repenser leur mode de travail en intégrant le télétravail dans leur façon de faire.

Les personnes ont dû se former aux outils internet et des plateformes collaboratives ont dû être créées afin de favoriser le travail à distance ainsi que le partage des données.

Cependant, contrairement à la demande, l'offre est devenue moindre. Les personnes qualifiées se font rare du fait des reconversions professionnelles et du fait de leurs exigences (salaire, avantages, télétravail, relation au travail, distance etc...). Les ESN s'arrachent donc les derniers potentiels candidats : c'est la guerre des talents.

La situation s'est fait ressentir dans mon entreprise d'alternance puisque nous avons eu beaucoup de mal à faire de nouveau recrutement. C'est donc avec évidence que ce thème à été choisi avec la problématique suivante :

Par quels moyens attirer et fidéliser les talents au sein d'une entreprise ?

Deux enquêtes ont été réalisées : l'une en interne et l'autre externe afin de comparer les résultats et voir si la situation ressentie chez OMNEO est la même en externe. Plusieurs champs reprenant à peu près l'ensemble des exigences des talents ont été abordés au cours des enquêtes. Les résultats qui en découlent ont été exposés et des pistes de solutions pensées.

Mots clés : Guerre des talents, Numérique, ESN, Attractivité, Fidélisation, Enquêtes, Piste de solutions

GLOSSAIRE

AMOA : Assistance à Maîtrise d’Ouvrage

DIRECCTE : Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, du Travail et de l’Emploi

ESN : Entreprises Services du Numériques

IT : Technologie de l’Information

MAM : Media Asset Management

NTIC : Nouvelles Technologies de l’Information et de la Communication

ONI : Office National d’Immigration

Pré-Qual : Pré Qualification téléphonique

PDG : Président Directeur Général

SAS : Société par Actions Simplifiée

Sourcing : Méthode de recherche permettant l’identification de profil spécialisés via des jobboards

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|-----------|
| REMERCIEMENTS | 2 |
| RÉSUMÉ | 3 |
| GLOSSAIRE | 4 |
| TABLE DES MATIÈRES | 5 |
| TABLE DES ILLUSTRATIONS | 6 |
| INTRODUCTION | 7 |
| Partie 1 : OMNEO Solutions : De ses débuts à nos jours | 9 |
| 1-1 La naissance d'OMNEO Solutions | 9 |
| 1-2 OMNEO Solutions de nos jours | 10 |
| 1-3 La structure interne d'OMNEO Solutions | 11 |
| 1-4 Les offres de missions | 11 |
| 1-4-1 Le Consulting | 12 |
| 1-4-2 La Formation | 14 |
| 1-4-3 L'accompagnement et la gestion de projets hybrides | 14 |
| 1-5 Mes missions au sein de l'entreprise | 15 |
| Partie 2 : L'Attrait et la Fidélisation des talents au sein d'une entreprises - La théorie | 16 |
| 2-1 L'Attrait des talents | 17 |
| 2-1-1 Les débuts de la notion | 17 |
| 2-1-2 Enjeux et objectifs | 18 |
| 2-2 La Fidélisation des talents | 19 |
| 2-2-1 La Fidélisation : des premières apparitions à aujourd'hui | 19 |
| 2-2-2 Enjeux et objectifs | 19 |
| 2-2-3 Théories sur la Fidélisation | 20 |
| Partie 3 : Enquête interne et externe | 21 |
| 3- 1 Contexte des ESN | 21 |
| 3-2 Caractéristique de la population étudiée | 22 |
| 3-3 Les résultats de l'enquête et les conclusions | 23 |
| 3-3-1 Le travail en lui même | 23 |
| 3-3-2 La rémunération | 23 |
| 3-3-3 L'ambiance au travail | 24 |
| 3-3-4 La formation et les perspectives d'évolution | 24 |
| 3-3-5 La situation géographique | 24 |
| 3-3-6 Le contexte familial | 25 |
| 3-3-7 La Cooptation et la marque employeur | 25 |
| Partie 4 : Quelques apports de solutions | 26 |
| 4-1 Solution liée au stress | 26 |
| 4-2 Solution liée à la rémunération | 27 |

| | |
|---|-----------|
| 4-3 Solution liée à l'ambiance au travail | 27 |
| 4-4 Solution liée à la formation et aux perspectives d'évolutions | 28 |
| 4-5 Solution liée à la situation géographique et au contexte familial | 28 |
| 4-6 Solution liée à la cooptation et la marque employeur | 28 |
| CONCLUSION | 31 |
| BIBLIOGRAPHIE | 32 |
| ANNEXES | 34 |
| TABLE DES ILLUSTRATIONS | |
| Figure 1 : Organigramme d'OMNEO | 11 |
| Figure 2 : Processus de recrutement à OMNEO | 13 |

INTRODUCTION

“Rien de ce que nous faisons n’est plus important que d’embaucher des gens. A la fin de la journée, vous pariez sur les gens et pas sur les stratégies.” Lawrence Bossidy.

“Lorsque vous devenez un leader, le succès passe par la croissance des autres.”
Jack Welch.

Avec ces deux citations de deux célèbres PDG américain, on comprend très vite que pour construire une entreprise forte et durable, il faut miser sur les gens. Les entreprises doivent donc recruter des talents.

Cependant, avant de pouvoir recruter, il faut savoir attirer et surtout savoir fidéliser ceux qui sont déjà présents dans l’entreprise. Attirer des talents revient à faire en sorte que quelqu’un ou quelque chose se rapproche de soi sans avoir à le/la forcer (Larousse). Quant à la fidélisation, c’est une action qui va permettre à une clientèle ou à un public de s’attacher durablement à la personne qui met en place l’action (Larousse). Ces deux concepts ont toujours été présents dans le fonctionnement des sociétés humaines. Déjà à l’époque des trentes glorieuses, on recrutait des gens pour travailler dans les mines. La fidélisation est arrivée un peu plus tard et est restée depuis. Aujourd’hui, ce sont des éléments centraux quand on parle de croissance des entreprises.

Aussi, avec le développement des NTIC, ces deux concepts ont fortement évolué. Avant, les personnes se battaient pour intégrer les entreprises mais aujourd’hui, ce sont les entreprises qui doivent séduire les personnes : La tendance s’est inversée.

Aujourd’hui, dans le domaine de l’informatique et de la tech, le constat est encore plus évident. Les candidats qualifiés se font rares alors que l’offre est toujours plus abondante. Les ESN se battent donc pour avoir ces profils qualifiés : c’est la guerre des talents. Déjà en 1997, une enquête du cabinet McKinsey de Steven Hankin avait prédit que les entreprises auraient de plus en plus de mal à recruter : nous y sommes !

Cette situation signifie tout simplement que les entreprises qui veulent rester dans la course sont donc contraintes de revoir leur façon de faire afin de rester compétitives.

Cela fait intervenir la notion de changement. Selon Beaudoin, “Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et se transformer” (Beaudoin, 1990). Par conséquent, la capacité à changer des entreprises afin de répondre aux exigences du marché n'est plus une compétence ponctuelle mais une compétence permanente à construire, consolider et développer.

Ainsi selon les entreprises, la stratégie liée à la fidélisation et à l'attrait des nouveaux talents peut prendre différentes formes. En effet, s'agissant de ces deux concepts, les entreprises peuvent choisir de tout miser sur leur politique de marque employeur ou sur le principe de reconnaissance ou encore sur la revalorisation des salaires pour les plus fortunées.

Ici, l'objectif est de voir si les personnes ciblées sont réceptives à ces démarches. Ainsi, afin de comprendre les raisons qui motivent les choix de carrière des consultants, il est nécessaire de s'interroger sur la problématique suivante :

Par quels moyens attirer et fidéliser les talents au sein de l'entreprise ?

En faisant un focus sur l'entreprise de mon alternance, tout d'abord, il faudra faire une présentation de celle-ci (Partie 1). Aussi, histoire de poser le cadre, il paraît judicieux de s'attarder sur la théorie en ce qui concerne les concepts d'attrait et de fidélisation (Partie 2). Par la suite, et pour répondre à la problématique énoncée, la présentation des enquêtes réalisées ainsi que la présentation des résultats obtenus devient une nécessité (Partie 3). Enfin, quelques pistes de solutions seront proposées en réponse aux résultats des enquêtes (Partie 4).

Partie 1 : OMNEO Solutions : De ses débuts à nos jours

OMNEO Solutions est une société de prestation de services numériques et un organisme de formation professionnelle. Elle accompagne les entreprises dans les domaines de la formation, de la gestion de projet et du consulting.

C'est une SAS au capital de départ de 10 000 € et s'élevant en 2020 à 1,2 million €. Créée le 24 novembre 2011 par deux associés, son siège initial se trouvait à Marcq en baroeul.

Aujourd'hui, elle se trouve au 165 avenue de Bretagne à Lille et profite donc de l'incubateur Euratechnologie, véritable pôle d'excellence et d'innovation dédié au numérique sur Lille. Un second bureau existe au 215 rue Jean Jacques Rousseau à Issy-les-Moulineaux.

1-1 La naissance d'OMNEO Solutions

La rencontre en 1991 de deux amis de longue date (30 ans d'amitié), leur volonté de s'associer et de monter un projet ensemble donne naissance à Value Learning Compétence.

Après avoir réuni un capital suffisant ainsi que l'expérience et les compétences nécessaires du fait de leurs précédentes expériences dans le monde du numérique, ils se sont lancés dans l'aventure de l'entrepreneuriat.

Ils créent donc leur entreprise en 2011 et la grande aventure de leurs vies débute !

Les deux associés ont un profil complémentaire puisque Clovis Carton, ayant un profil d'ingénieur, se charge du développement commercial et de la prospection client sur la région Parisienne alors que Loïc Lebez s'occupe de la partie administrative et de la gestion de l'entreprise depuis les bureaux de Lille.

Ce choix de couvrir les deux régions Parisienne et Lilloise à été opéré dans le but d'élargir la clientèle de l'entreprise.

Au départ, Value Learning Competence proposait ses services dans le domaine de la formation professionnelle. L'entreprise proposait à cet effet une offre basée sur des thématiques très diverses : audiovisuel, vente, bureautique, gestion de projet, management, graphisme, web, ainsi que d'autres possibilités selon les demandes.

Après deux ans d'existence et une meilleure connaissance du métier, les deux associés ont décidé de se concentrer sur les domaines de l'audiovisuel et de l'IT, avec une offre spécialisée et sur-mesure permettant de proposer des formations sur les métiers de l'image, du numérique et du broadcast principalement.

A côté, l'entreprise s'est ouverte à d'autres domaines en développant des activités connexes que sont : le consulting et la gestion de projet, lui permettant ainsi d'élargir sa clientèle.

Ce changement est devenu effectif en 2013 avec le changement d'identité de l'entreprise qui prend le nom de : OMNEO Solutions.

1-2 OMNEO Solutions de nos jours

OMNEO Solutions représente l'homme nouveau à travers la formation. Après la création de cette marque, l'activité consulting se développe à Lille à partir de Mars 2014. En Avril 2016, le développement de l'aspect AMOA (accompagnement et gestion de projet) est effectif. En décembre 2018, OMNEO arrive à Euratechnologies qui est un véritable pôle d'excellence digital lillois. Puis en Septembre 2020, s'opère le lancement de la nouvelle communication digitale.

Cette nouvelle position se traduit par la création d'une nouvelle charte graphique ainsi que par la création d'un site web plus attractif.

Le broadcast et l'IT représentent les domaines incontournables de notre société actuelle au vu de l'importante croissance des nouvelles technologies. Il y a donc un véritable marché à exploiter et un vrai potentiel de développement. Les deux associés l'ont bien compris et souhaitent voir OMNEO faire partie intégrante de cette révolution du numérique.

La situation est d'autant plus véridique quand on prend en compte le contexte sanitaire de ces deux dernières années. Obligé d'évoluer en confinement, les métiers du numérique ont évolué et la formation aux nouvelles technologies est devenue essentielle pour les entreprises afin d'assurer la continuité du service qu'elles proposaient.

OMNEO possède également des **valeurs** très importantes pour l'équipe, tout comme pour les clients. Il s'agit de la **proximité** avec l'ensemble des acteurs (internes et externes) en étant attentif aux valeurs et attentes de chacun ; de la **proactivité** ; de la **qualité** avec des moyens dédiés aux contraintes et objectifs de nos partenaires ; de la **transparence** en prenant en compte la réalité des environnements des clients et du développement des **process** et d'une **organisation** rigoureuse au service de la qualité.

L'entreprise souhaite montrer ses qualités au sein de ses différentes activités afin de garder une bonne image auprès de ses clients.

1-3 La structure interne d'OMNEO Solutions

L'effectif d'OMNEO a diminué cette année du fait des départs de consultants enregistrés. Aujourd'hui la structure interne de l'entreprise se divise en deux : le back office et les consultants. Dans le rang des consultants, nous comptons environ 05 consultants en interne et des consultants externes. Le back office se compose quant à lui de 4 membres en CDI et de 03 alternants soit environ 12 personnes au sein de l'entreprise en interne.

L'organigramme se présente comme suit :

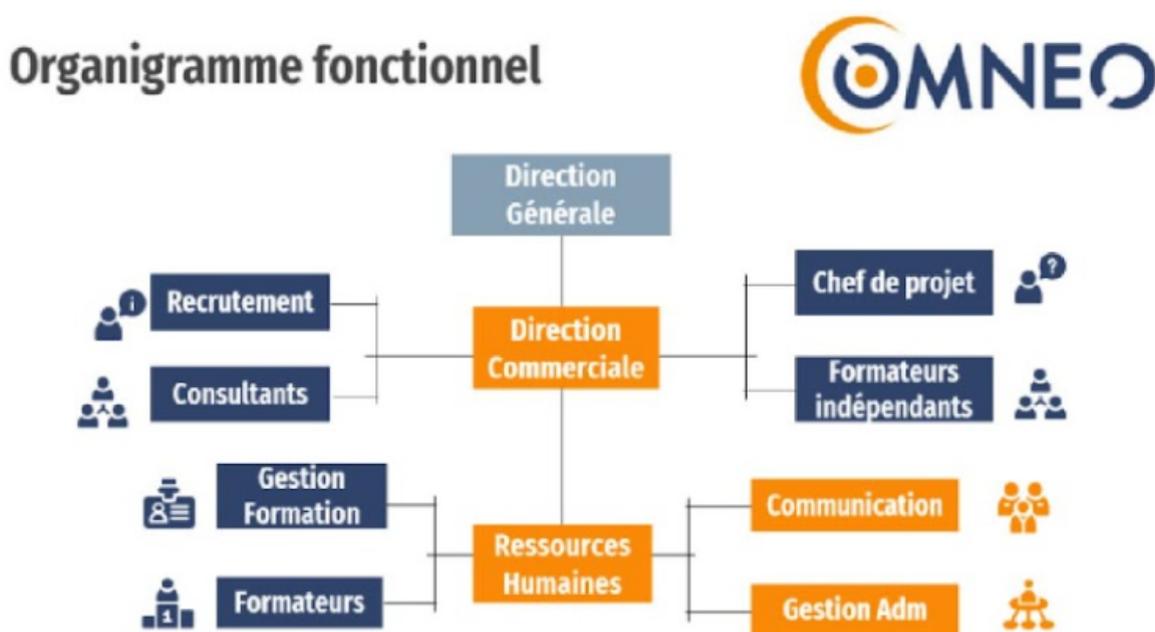


Figure 1 : Organigramme d'OMNEO

1-4 Les offres de missions

OMNEO Solutions propose trois activités principales :

- Un secteur **formation**, à destination des salariés d'entreprise
- Un secteur **accompagnement de projets hybrides** autour de la mutation ou du changement au sein des entreprises
- Un secteur **conseil et consulting**, avec la mise à disposition pour une période donnée, de collaborateurs ressources, qualifiés sur un langage logiciel et/ou une méthodologie de travail.

1-4-1 Le Consulting

Le consulting est au sens le plus large “du conseil aux entreprises”. Les entreprises qui proposent cette activité emploient des ressources humaines dotée d’une expertise dans un domaine spécifique, pour une mission donnée, allant d’un mois à plusieurs années qu’ils mettent à disposition d’autres entreprises le temps de la mission. En ce sens, OMNEO apporte la solution la plus adaptée selon le besoin exprimé par les clients.

En effet, certaines entreprises ne possèdent pas les compétences et l’expertise nécessaire au bon déroulement de la mission en interne. Ils font alors appel à nous et nous font part de leur besoin par exemple développement d’un site internet, d’une application ou d’un nouveau logiciel. Tout ceci au sein d’environnements techniques spécifiques comme Java, Node JS, React JS ou encore Vue JS. Les profils embauchés sont donc variés allant du technicien support à l’ingénieur informatique en passant par l’architecte infrastructure.

Dans un premier temps, le client nous exprime son besoin soit par le biais d’appels d’offres, soit par réseau. Quentin Pereira, directeur commercial, obtient par la suite des informations nous permettant de connaître quels sont les besoins de ces entreprises. Une fois le besoin identifié, les responsables du recrutement se chargent de la mise en place de la stratégie de sourcing adéquate afin de répondre à la demande.

Chez OMNEO, nous ne possédons pas la ressource avant de connaître le besoin : c’est une fois le besoin identifié que les recherches commencent. On parle alors d’une **Embauche Mission**. Cela signifie tout simplement que la personne est embauchée pour un besoin spécifique. Cette démarche peut s’avérer très longue et très risquée. En général les entreprises de service numérique (ESN) possèdent déjà la ressource en interne et peuvent donc la proposer directement au client. Voilà pourquoi notre démarche représente un risque important car on ne peut pas réellement juger de la compétence de la personne qui est recrutée.

Une fois qu’un candidat est sélectionné, nous l’intégrons à notre CVthèque sur notre progiciel Boondmanager. Tous les CV (ou extraction LinkedIn) des profils intéressants y sont intégrés.

De plus, pour chaque fiche candidat, nous pouvons créer différents rappels/notes : cela nous permet de relancer nos prospects au moment opportun (par exemple à la fin de leur

mission) ou de créer une note sur ce qu'a dégagé le candidat lors d'un entretien. Cela nous permet d'être plus efficaces en capitalisant nos expériences de recherches précédentes. Le progiciel nous permet aussi de savoir les actions qui ont été mises en place avec tel ou tel candidat. En cas d'absence, la personne suivante pourra grâce aux rappels et aux notes savoir ce qui a déjà été fait et prendre la relève.

Par la suite, le premier échange et le premier entretien sont initiés par la RH en charge : on parle de **Pré-Qual**. En cas de bon profil, l'entretien suivant est réalisé par le directeur commercial Quentin Pereira. Il se présente d'abord puis présente l'entreprise, nos valeurs, notre engagement qualité envers nos clients. Ensuite, il vérifie la concordance du candidat avec nos attentes, mais également les attentes du client. En effet, le consultant sera placé chez l'un de nos clients mais sera salarié d'OMNEO. Il sera donc garant de notre image de marque puisqu'il représentera notre enseigne auprès du client.

Une fois le profil validé par le directeur commercial, le dossier du candidat est proposé au client qui donne sa réponse dans la foulée. Par la suite à lieu ce qu'on appelle une RT : c'est la rencontre entre le candidat et le client final. Après cet échange, la réponse définitive est donnée.

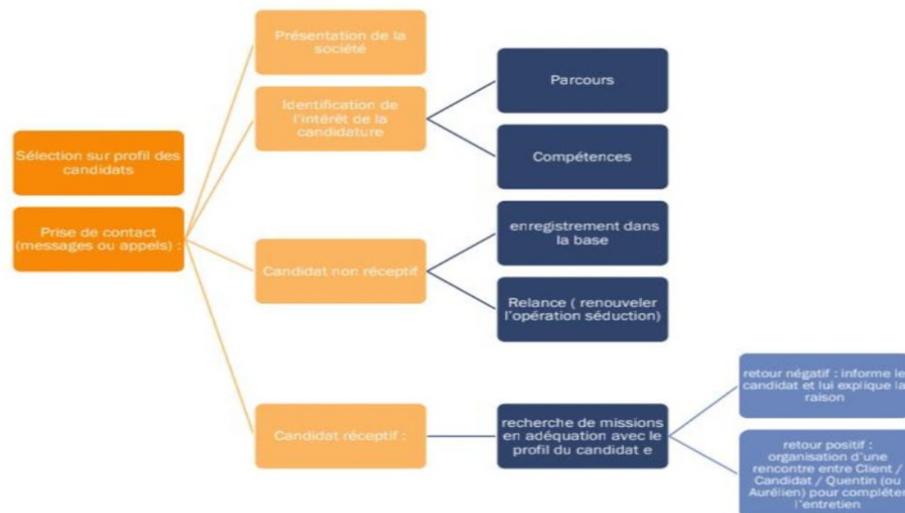


Figure 2 : Processus de recrutement à OMNEO

1-4-2 La Formation

La formation consiste à animer des formations sur-mesure, créées pour la maîtrise complémentaire d'un outil ou d'un logiciel. En fonction de l'originalité et de la particularité de la formation, nous devons identifier les compétences nécessaires du formateur. Il intervient pour des sessions d'un à cinq jours et les formations se réalisent par vidéoconférences ou en présentiel. Il n'y a pas d'accompagnement particulier après la formation, cependant, nous restons toujours à leur disposition si nécessaire. Nous faisons également passer des questionnaires de satisfaction à l'endroit des participants des sessions de formations afin de s'assurer de leurs satisfaction. C'est aussi le moment de recueillir leurs avis, ce qui va nous permettre d'améliorer la diffusion de notre offre.

OMNEO a fait le choix de ne pas suivre le modèle repris par la plupart des organismes de formation, qui est la vente de formations toutes prêtes et non modifiables. Nous créons une formation en fonction d'une demande client, d'un besoin qui est souvent généré par un projet. Actuellement, les thématiques les plus récurrentes sont les formations Dalet Opus, Lean Sigma et SQL.

Nous travaillons également en partenariat avec de grandes entreprises comme EVS (concepteur de l'outil LSM – IP Director), HBS, EIFPAGE TV, etc. Ces différents partenariats permettent à OMNEO de développer sa notoriété.

1-4-3 L'accompagnement et la gestion de projets hybrides

La gestion de projet consiste à accompagner une entreprise sur un changement aussi bien technique que organisationnel impliquant bon nombre de collaborateurs important et un déploiement du nouveau produit qui peut se faire sur plusieurs mois voire plusieurs années.

Nous proposons une offre entièrement sur mesure et adaptée en fonction du projet de notre client. Nous sommes positionnés entre les équipes ayant déployé le produit, le fournisseur de l'outil et l'utilisateur final.

Ce type de changement va impacter l'ensemble des métiers de l'entreprise. Pour amener l'utilisateur à la bonne maîtrise du logiciel ou de l'outil, OMNEO transmet au client les compétences et le savoir-faire nécessaires en accompagnant et en formant ses salariés.

De plus, OMNEO s'occupe de la partie logistique (feuille de présence, facturation, communication avec nos équipes sur place, avec le client, note de frais, etc).

Nos principaux clients en matière de gestion de projet sont :

- ❖ France Télévisions Université
- ❖ France Info
- ❖ Nextradio TV
- ❖ Arte

Nos principales thématiques associées sont la MAM¹ Dalet Galaxy, la MAM Imeda et la formation au métier Broadcast équipe MCO (maintien de la continuité opérationnelle, service de maintenance et de support chez Nextradio TV). Cependant, nous proposons également un accompagnement sur d'autres types de thématiques.

1-5 Mes missions au sein de l'entreprise

Dans le souci de contribuer au développement des ressources humaines de l'entreprise, une alternance sur une année m'a été proposée avec des missions principales et aussi secondaires.

En parlant des missions principales, je devais :

- Comprendre les besoins en recrutement de nos clients
- Mettre en œuvre la stratégie de sourcing d'OMNEO afin de trouver les profils adéquats
- Rédiger des annonces
- Faire de la veille sur les sites d'écoles d'ingénieur ou d'informatique
- Entretien le vivier de candidats selon les typologies de métiers à forte demande
- Réaliser les pré qualifications téléphoniques
- Planifier les entretiens

En parlant de missions secondaires, je devais contribuer à :

- La Préparation des documents d'embauche / rupture
- La Mise à jour des données des consultants
- L'Établissement des différentes déclarations sociales

¹ Plateforme qui permet la recherche, la consultation et la gestion des différents médias au sein d'une organisation.

- La Conception des supports de suivi et participer aux différents bilans (annuel et semi annuel)
- Pilotage des opérations liées à la gestion des emplois et compétences (besoins en formation / suivi et montée en compétence)

J'avais également des missions transverses :

- Participer au processus d'obtention de la certification QUALIOP1
- Participer au processus d'éligibilité de nos formations au CPF

L'ensemble de ces missions m'ont permis de me rendre compte de la complexité du recrutement dans le secteur du numérique. Étant difficile d'attirer de nouveaux potentiels pour une entreprise de notre taille, on comprend tout de suite que le secret réside dans la fidélisation de ceux qui sont encore présents.

Partie 2 : L'Attrait et la Fidélisation des talents au sein d'une entreprises - La théorie

Afin de mieux comprendre le sujet, il conviendrait de définir ce qu'on entend par la notion de talent. La notion de talent a fait son apparition dans le monde professionnel dans les années 2000 par une étude menée par le cabinet Mc Kinsey.

Plusieurs écrivains ont alors tenté de répondre à cette question. Chacun d'entre eux y a apporté une explication différente.

Pour Gagné (2000), la notion de talent renvoie à la maîtrise de dons systématiquement développés. Les auteurs Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010) dans leur approche par sujet, trouvent la notion de talent à la fois inclusif (c'est-à-dire, le talent compris comme tous les employés d'une organisation) et exclusif (c'est-à-dire, le talent compris comme un sous-ensemble d'élite de la population d'une organisation.

D'autres auteurs définissent le talent comme des personnes capables de fournir de haute performance. Smart (2005) est de cet avis puisqu'il affirme que plus souvent qu'autrement, l'approche thématique du talent assimile le terme talent à des artistes très performants : c'est-à-dire « le meilleur de la classe ». Stahl et al. (2007), par exemple, définissent le talent

comme un groupe restreint d'employés qui se classent au top en termes de capacités et de performances ; Silzer et Dowell (2010), en tant que groupe d'employés au sein d'une organisation qui sont exceptionnels en termes de compétences et d'aptitudes dans un domaine technique spécifique, une compétence spécifique ou un domaine plus général et Williams (2000), comme les personnes qui font preuve de capacités et de réalisations exceptionnelles dans un éventail d'activités et situations, ou dans un domaine d'expertise spécialisé, sur une base régulière.

Malgré toutes ses différentes définitions, les auteurs s'accordent quand même sur le fait que les talents sont des hauts potentiels dont le management doit s'opérer de façon adaptée afin de favoriser leur maintien au sein de l'entreprise.

2-1 L'Attrait des talents

Contrairement au fonctionnement des entreprises il y a quelques années, aujourd'hui, le talent est une ressource que les employeurs doivent considérer comme des clients à attirer.

2-1-1 Les débuts de la notion

Le concept de l'attrait des talents faisait ses premières apparitions déjà à l'époque des Trentes glorieuses : La France de l'après-guerre connaissait alors une croissance économique sans précédent. En effet, quelques années plus tôt, la France avait dû faire face au départ volontaire à la libération de certains étrangers notamment les Polonais ce qui avait considérablement réduit la productivité. Avec le début des Trentes glorieuses, l'Etat tente alors d'attirer les personnes en proposant des avantages à la main-d'œuvre étrangère (Allocations familiales, Création de l'ONI etc...) (Lejeune Dominique, 2015). Aujourd'hui, le concept existe toujours et se réinvente au cours des années. Pour cela, le management au sein des entreprises est complètement repensé. Plusieurs déterminants sont donc pris en compte. Prendre en compte l'individu au sein du collectif ; essayer de comprendre les besoins des collaborateurs notamment en ce qui concerne la gestion de leurs enfants. Le télétravail devient donc la norme pour presque tout le monde ; ou encore essayer de développer de bonnes relations entre les différentes équipes de l'entreprise en favorisant les repas d'entreprise, les sorties entre collègues ou encore les séminaires.

OMNEO l'a bien compris puisque sa devise c'est mettre l'humain avant tout et au cœur des préoccupations.

2-1-2 Enjeux et objectifs

L'objectif principal qui réside dans ce concept est bien évidemment l'embauche de nouveaux talents et par ricochet le développement / la croissance des entreprises.

Tout cela passe par la mise en place et le développement quotidien d'une stratégie de marque employeur. D'après Ambler et Barrow (1996), la marque employeur est « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée » (p. 187). C'est donc l'ensemble des avantages qu'une personne voit dans le fait de travailler pour telle ou telle organisation. Elle se construit à partir des forces de l'entreprise donc de sa culture et de ses valeurs à travers lesquelles les potentiels talents pourraient s'identifier.

Il convient cependant d'opérer une différence à ce niveau entre marque employeur et image de marque. En effet, bien que subtile, la différence est belle et bien présente. La marque employeur est un peu considérée quelque part comme l'antécédent de l'image de marque. En effet, c'est parce qu'une politique de marque employeur a été mise en place, que les talents peuvent avoir une certaine image de ce qui est mis en place : C'est l'image de marque. Elle est la résultante de la marque employeur (Backhaus et Tikoo, 2004 ; Mandhanya et Shah, 2010).

La conséquence directe est l'impact sur l'attractivité de l'entreprise. Les potentiels talents la perçoivent comme un lieu "désirable" et où l'ambiance y est bonne. Cela en va de même pour les collaborateurs déjà présents au sein de l'entreprise. Une bonne politique de marque employeur va contribuer à leur fidélisation au sein de l'entreprise.

2-2 La Fidélisation des talents

Selon PERETTI (2001), la fidélisation correspond à “l’ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés”. Selon lui, pour être performantes, les politiques de fidélisation doivent également intégrer la gestion des hauts potentiels.

2-2-1 La Fidélisation : des premières apparitions à aujourd’hui

Bien que présente aux états unis déjà dans les années 1970, ce n’est que dans les années 1990 que le concept se répand en France avec le lancement du programme “Fréquence Plus” d’Air France devenu depuis quelques années “Flying Blue”. Les entreprises avaient déjà compris à cette époque que les clients apportent de la valeur aux entreprises et que garder ses clients assure la compétitivité et la pérennité des activités de l’entreprise.

2-2-2 Enjeux et objectifs

Aujourd’hui, la fidélisation en entreprise comprend plusieurs enjeux. En effet, fidéliser les talents déjà présents au sein de l’entreprise permet d’éviter d’éventuelles dépenses que sont les coûts de recrutement. Ici, l’objectif qui en découle est donc d’éviter le départ des hauts potentiels.

En ce qui concerne les coûts de recrutement, plusieurs entreprises se sont penchées sur la question. Sur LinkedIn, un article en date de 2020 et écrit par Olivier Niel² nous explique que les dépenses liées au recrutement d’un collaborateur ne se limitent pas seulement aux coûts directs à savoir : le salaire mensuel, les charges sociales ou encore les avantages et primes. Il nous fait comprendre qu’en matière de recrutement, il faut prendre en compte aussi bien les dépenses internes (coûts directs) que celles externes. Les dépenses externes vont prendre en compte les dépenses relatives à la stratégie de communication, au développement de la marque employeur, au recours aux cabinets de recrutement en ce qui concerne les profils pénuriques par exemple.

² CEO chez Eagle-Rocket

Toujours dans cette même logique, selon l'école du recrutement³, les coûts de recrutement en France se situeraient entre 5000 euros et 8000 euros par personne recruté.

Par ailleurs, comme le montre Pascal PAILLÉ⁴, à la suite d'une étude réalisée dans « La fidélisation des ressources humaines », la fidélisation des salariés peut poursuivre des objectifs autres que la rétention des salariés, à savoir : Générer de la confiance, Offrir de bonnes conditions d'emploi, Défendre une image de qualité à l'égard des sociétaires et Contribuer à la satisfaction de la clientèle.

Cela permettrait d'impacter positivement l'entreprise dans le sens où les talents satisfaits de leurs entreprises se porteront garants de l'entreprise. Ils deviendront donc des ambassadeurs de la marque employeur. Aussi, avec des talents satisfaits, on assiste souvent à la naissance d'un phénomène qui est le bouche à oreille. C'est un phénomène qu'on ne peut négliger puisqu'il peut prendre une certaine ampleur en fonction de l'implication de chaque talent.

2-2-3 Théories sur la Fidélisation

Pour Fuhrman et Taylor (2004), un employé intègre une entreprise sur la base de sa réputation et décide de la quitter généralement à cause des mauvaises relations entre collègues ou avec le supérieur. Les chercheurs se sont penchés sur la question et ont essayé de déterminer les rôles que chaque membre de l'organisation d'une entreprise joue dans la rétention d'un talent. Certaines théories émergent donc.

Existence d'un lien entre engagement envers les collègues et intention de quitter l'organisation

Certains chercheurs se sont penchés sur la question et pensent donc qu'il existe une certaine corrélation entre l'engagement envers les collègues et la fidélisation des talents. Par engagement, Pearce et Herbig (2004) font référence au degré d'attachement psychologique d'un employé envers les membres de son équipe. D'après Vandenberghe, Bentein et Stinglhamber (2004, étude 1), il y a engagement envers les collègues seulement parce que la cohésion y est excellente.

³ Entreprise dont la vocation est de donner des conseils en matière de recrutement aux recruteuses et recruteurs.

⁴ Pascal Paillé est professeur titulaire en management et directeur du Groupe de recherche en gestion des ressources humaines et développement durable à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval.

Lien entre Citoyenneté envers les collègues et la direction et intention de quitter l'entreprise

Les comportements de citoyenneté sont définis par Organ (2006) comme étant des « conduites individuelles non directement ou explicitement reconnues par le système formel de récompense qui ne relèvent pas du rôle ou des tâches prescrites de l'emploi occupé ; ces comportements relèvent plutôt d'un choix personnel, de sorte que leur omission n'implique pas de sanction ». En résumé, la citoyenneté en entreprise est l'ensemble des efforts fournis par les employés de façon volontaire et spontanée et qui va au-delà des tâches qui leurs sont confiées.

Pascal Paillé dans son ouvrage « Le rôle du supérieur et des collègues dans la rétention des ressources humaines : apport de l'approche multi-cibles » affirme que ce lien se met en place grâce au mécanisme de la réciprocité. Il cite dans son ouvrage Scholl (1981, p. 594) qui rappelle la règle simple qui régit la réciprocité dans un groupe social. En effet, d'après la règle, les personnes doivent aider celles qui les ont aidées, et ne doivent pas nuire à celles qui les ont aidées. Grâce à cette aide, l'envie de rétrocéder est alimentée.

Il serait donc intéressant de voir si ces différentes théories sont ressenties de la même façon dans les entreprises du numérique et plus spécifiquement à OMNEO. Pour cela, deux enquêtes ont été réalisées : l'une en direction des consultants d'OMNEO et l'autre en direction des consultants externes issus d'autres entreprises.

Partie 3 : Enquête interne et externe

3- 1 Contexte des ESN

En 2020, le marché du numérique représentait environ 530 000 emplois d'après une étude menée par Syntec Numérique. Les ESN enregistrent en 2021 une croissance de plus de 2,6% du chiffre d'affaires annuel. D'après Syntec Numérique, près de 3/4 des ESN ont connu un regain d'activité dès le premier semestre 2021. De plus avec le covid 19 et les

mesures de confinement, le passage au numérique s'est imposé comme la norme. La demande dans le secteur a donc été abondante.

Dans cette même dynamique, l'an passé, 34 000 emplois salariés ont été créés, sur un total de 572 126 personnes d'après Numeum⁵.

En 2022, 75 % des entreprises du numérique affirment mettre en place des sessions de recrutement. Seulement, beaucoup de postes ne sont pas pourvus. Environ 79 % des entreprises du secteur admettent avoir du mal à recruter des talents. OMNEO n'échappe pas non plus à cette situation.

L'enquête a été réalisée dans le but de comprendre d'une part les raisons de cette difficulté de recrutement dans le secteur malgré la croissance du secteur et d'autre part, dans le but de comprendre les raisons permettant la fidélisation des talents déjà présents en entreprise.

3-2 Caractéristique de la population étudiée

Dans le cadre de mon étude, deux enquêtes ont été réalisées. La première à destination des personnes de mon entreprise et la deuxième à destination des employés des autres entreprises. Ce choix a été fait dans le but de comparer les réponses obtenues afin de savoir si le ressenti des employés d'OMNEO est conforme au ressenti des autres employés.

Les deux enquêtes à destination des employés du monde du numérique ont été réalisées via la plateforme google forms de l'entreprise et diffusées en externe via LinkedIn et en interne via les messageries personnelles des consultants pendant deux mois.

Suite à la diffusion de l'enquête, 24 réponses ont été obtenues dont 06 pour les employés d'OMNEO et 18 pour les externes. Cela constitue un pourcentage de participation à hauteur de 85,71% pour OMNEO sachant qu'au moment de l'enquête, il y avait 07 consultants à OMNEO.

La distribution des genres est également cohérente avec celle de la population étudiée au sein de l'entreprise. Les femmes constituent 16,7% des participants de l'enquête et les hommes 83,3% des participants. (voir fig 1)

⁵ créé en 1969 sous le nom Syntec informatique, est l'un des syndicats professionnels français de l'industrie du numérique membre de la fédération syntec

En externe, les femmes constituent 22,2% des participants de l'enquête et les hommes 77,8% des participants (voir fig 2). Ces chiffres confirment ce qui est remarqué à une plus grande échelle. En effet, d'après le rapport DESI⁶ de 2020, seulement 18% des personnes sont des femmes dans le monde de la tech.

Aussi, on remarque que 100% des personnes ayant répondu à l'enquête - OMNEO ont entre 25 et 35 ans (voir fig 3). En externe les 25-35 ans représentent 72,2% des personnes ayant répondu (voir fig 4).

Enfin, en ce qui concerne la profession, à OMNEO, 50% sont des techniciens support ; 33,3% sont des ingénieurs en informatique et 16,7% sont des tech lead (voir fig 5). En externe, 33,3% sont des développeurs, 11,1% sont des chefs de projet et 16,7% sont des tech lead (voir fig 6).

3-3 Les résultats de l'enquête et les conclusions

3-3-1 Le travail en lui même

En ce qui concerne le travail qui est fait par la population étudiée aussi bien à OMNEO qu'en externe, les résultats sont similaires.

En effet à OMNEO, 66,7% de la population trouve que le travail qui leur est demandé est intéressant. Au sein de cette population, 33,33% éprouvent des difficultés qui s'explique par le stress ressenti dû à la charge de travail qui peut être abondante.

En externe, 100% de la population trouve leur travail intéressant. Au sein de cette population, 66,7% éprouvent des difficultés dans la réalisation de celui-ci qui s'explique en majorité par le stress ressenti dû à la charge de travail qui peut être abondante : 38,9%.

On peut donc imaginer à ce niveau qu'un management adapté qui limiterait la survenue du stress pourrait satisfaire encore plus les talents et ainsi contribuer à leur fidélisation.

3-3-2 La rémunération

En ce qui concerne la rémunération des personnes interrogées, aussi bien à OMNEO qu'en externe, le constat reste le même. 50% des personnes interrogées trouvent qu'ils ne sont

⁶ « Digital Economy and Society Index » (DESI) est un indice composite élaboré par la Commission européenne. Il mesure et compare les performances des États membres dans les principaux domaines de l'économie et de la société numérique.

pas payés à la hauteur du travail fourni. Parmi les 50% restants, il y en a également qui ne sont pas certains que leur rémunération soit en accord avec la performance qui est fournie.

Ici, une revalorisation des salaires serait donc la bienvenue pour limiter les départs.

3-3-3 L'ambiance au travail

En ce qui concerne l'ambiance au travail, les résultats sont également les mêmes. A OMNEO, les consultants trouvent qu'ils ont de bonnes relations entre eux et pensent également qu'avoir ce type de relation est un plus à leur maintien au sein de l'entreprise (voir fig 7 et 8).

En externe, le même constat est fait : plus de 50% des répondants ont répondu en ce sens (voir fig 9 et 10). Cela rejoint donc la théorie du lien entre engagement envers les collègues et intention de quitter l'organisation énoncée plus haut .

3-3-4 La formation et les perspectives d'évolution

Dans un premier temps, en ce qui concerne la formation, aussi bien à OMNEO qu'en externe, la majorité des personnes interrogées estiment que les propositions de formation influent fortement sur leur décision de rester ou de quitter leur entreprise.

A OMNEO, plus de la moitié des consultants sont de cet avis soit 66,7% de la population interrogée (voir fig 11). En externe, plus de la moitié de la population interrogée est aussi de cet avis soit 72,3% (voir fig 12).

Dans un second temps, en ce qui concerne les perspectives d'évolution, aussi bien à OMNEO qu'en externe, la majorité des personnes interrogées estiment qu'en cas d'évolution lente, elles seraient prêtes à changer d'entreprise.

A OMNEO, plus de la moitié des consultants sont de cet avis soit 66,7% de la population interrogée (voir fig 13). En externe, plus de la moitié de la population interrogée est également de cet avis soit 88,8% (voir fig 14).

3-3-5 La situation géographique

A la suite de l'enquête, il ressort également que les personnes interrogées à OMNEO sont sensibles à la distance entre leur domicile et leur lieu de travail. En effet, 50% des répondants ont affirmé y être sensibles au point d'envisager de changer d'entreprise (voir fig 15).

En externe, le constat n'est pas le même puisque 55,6% des personnes interrogées trouvent que la distance entre le domicile et le lieu de travail est idéale (Voir fig 16).

3-3-6 Le contexte familial

S'agissant du contexte familial, aussi bien à OMNEO qu'en externe, les personnes interrogées ont été confrontées durant l'année à des imprévus en raison d'obligations personnelles comme les enfants, les conjoints ou encore la maladie.

A OMNEO, 100% des consultants y ont été confrontés entre 0 et 10 fois. En externe, 83,3% des personnes y ont été confrontées entre 0 et 10 fois voir plus. La solution idéale pour tous est donc le télétravail.

A OMNEO, la moitié des consultants, soit 50%, la considère comme une solution assez importante pour influencer sur leur décision de rester ou pas au sein de l'entreprise (voir fig 17). En externe, c'est bien plus de la moitié des personnes interrogées qui la jugent importante, soit 94,4% des personnes interrogées (voir fig 18).

3-3-7 La Cooptation et la marque employeur

En ce qui concerne la cooptation, aussi bien à OMNEO qu'en externe, les personnes interrogées savent ce que veut dire le terme cooptation. Elle est mise en place dans les entreprises des personnes interrogées même si elle est rarement utilisée (voir fig 19 et 20).

A OMNEO, la cooptation est un processus qu'on essaye de mettre en place sans vraiment trop de succès. D'après l'enquête, cela s'expliquerait par le fait que ce soit un processus qui demande une certaine implication alors que la prime proposée est jugée insuffisante.

Aussi, d'après les réponses, il y aurait un refus qui vient du réseau des consultants qui s'expliquerait par le fait que les personnes sont hésitantes à changer de poste, ou du fait de la méfiance en raison d'abus de certaines entreprises, ou tout simplement du fait des reconversions professionnelles. En externe, l'une des solutions est de rémunérer la personne qui propose le talent mais également celui qui est coopté.

En ce qui concerne la marque employeur, chez OMNEO seulement 16,7% de la population pensent qu'il existe une politique de marque employeur (voir fig 21). Les autres ne savent pas ou ne se sentent tout simplement pas concernés. S'il y en a, alors la communication a ce niveau est à revoir. En effet, si les personnes ne sont pas conscientes de la politique mise en place, elles ne pourront pas être ambassadrice de la marque.

En parlant de marque employeur, le recrutement hors UE peut être une option. A OMNEO, les consultants sont mitigés quant à la difficulté que le recrutement hors UE implique (voir fig 22). Pour ceux qui pensent que cela est difficile, les raisons évoquées sont : l'adaptation, la langue, les démarches administratives et le cadre légal. En externe, les avis divergent. 44,4% des personnes pensent qu'il n'est pas difficile de recruter à l'étranger (voir fig 23). Pour celles qui pensent le contraire, les raisons évoquées sont : la lenteur dans la délivrance du visa et dans le processus de recrutement.

Pour conclure cette partie sur la marque employeur, aussi bien à OMNEO qu'en externe, les personnes sont d'avis pour dire qu'une bonne politique de marque employeur influe fortement sur leur envie de rester ou pas au sein de leur entreprise (voir fig 24 et 25).

Partie 4 : Quelques apports de solutions

A l'issue des enquêtes réalisées, plusieurs problèmes sont remontés en surface. Il s'agit entre autre :

- du stress lié à une charge importante de travail,
- de la rémunération jugé faible par rapport à l'effort fourni,
- de l'ambiance au travail,
- de la formation et des perspectives d'évolutions,
- de la situation géographique,
- du contexte familial et
- de la cooptation et de la marque employeur.

A ces problèmes, des solutions ont été pensées. Tout cela dans un objectif de fidélisation à long terme mais aussi dans le but d'attirer de nouveau talent.

4-1 Solution liée au stress

Étant donné que le stress est lié à une charge de travail abondante, l'idée serait peut-être de repenser le management opéré dans les entreprises. Les managers devraient déjà commencer par reconnaître le travail des talents ainsi que les difficultés ressenties. Cela permettra déjà de remotiver les troupes.

La déconnexion est un principe qui devrait également être mis en place. Elle est souvent pensée en théorie mais pas réellement opérée en pratique. A ce niveau, l'idée serait d'imposer une heure maximum de connexion afin de limiter les accès et donc les connexions tardives.

Aussi, les activités comme les réunions par exemple sont des activités génératrices de stress dans la plupart des cas. Il serait donc judicieux de réduire le nombre de réunions réalisées dans la journée.

A OMNEO, puisque les consultants sont détachés chez les clients de l'entreprise, lors des renégociations, les dirigeants de l'entreprise doivent prendre en compte les attentes des consultants afin de revoir les conditions d'exercice du travail.

4-2 Solution liée à la rémunération

La rémunération est un facteur important dans le maintien des talents au sein des entreprises. Cependant, il faut prendre en compte les impacts de la crise sur le budget des entreprises. La solution alternative serait de proposer des avantages plus intéressants en complément au salaire comme par exemple avoir un CE plus avantageux, une bonne mutuelle, ou des chèques cadeaux en fonction des capacités de l'entreprise. Un sondage pourra être également fait afin de recueillir les avis des consultants sur le sujet.

4-3 Solution liée à l'ambiance au travail

L'ambiance au travail a été également considérée comme un élément très important dans la rétention des consultants au sein de leur entreprise. A OMNEO, la bonne ambiance est un concept qu'on prône au quotidien.

Les consultants ont la possibilité de venir dans les locaux de l'entreprise quand ils le souhaitent pour passer du temps avec l'équipe back office. Par contre les consultants ne se voient pas régulièrement entre eux sauf en cas d'occasion particulière comme les anniversaires d'OMNEO.

L'idée serait d'organiser une fois tous les trois mois par exemple des activités en groupe à la charge de l'employeur comme par exemple du karting, du basket, du foot ou encore des soirées jeux histoire pour les consultants d'apprendre à se connaître et développer les relations. On peut également penser à l'organisation de petits séminaires. Les photos souvenirs de ces moments pourraient fortement contribuer au développement de la marque employeur. Les mots des consultants présents seraient aussi un plus !

4-4 Solution liée à la formation et aux perspectives d'évolutions

La formation et les perspectives d'évolutions sont aussi des déterminants importants au maintien des talents au sein de l'entreprise. Côté formation, OMNEO s'engage déjà à proposer au moins une fois par an des formations à ses consultants. La différence se fera plutôt au niveau des perspectives d'évolution.

Il faudrait que le pôle RH prenne le temps d'avoir des séances de discussion avec l'ensemble des consultants afin de définir le projet professionnel de ces derniers. Une fois cela fait, on pourra voir les perspectives d'évolutions que propose la société et définir un plan de carrière en fonction.

4-5 Solution liée à la situation géographique et au contexte familial

Ces deux éléments ont été regroupés puisque la finalité est commune : le télétravail. En effet, le télétravail s'impose comme la solution idéale pour les foyers ayant des enfants à charge mais également pour les personnes ayant une grande distance entre boulot et maison à parcourir. Cette solution est déjà adoptée par les dirigeants d'OMNEO. Pour les consultants qui se sentent isolés en télétravail, la solution pourrait être d'avoir des réunions en visio histoire de créer du lien social.

4-6 Solution liée à la cooptation et la marque employeur

En ce qui concerne la cooptation, l'idée serait de revoir les termes de l'accord afin de le rendre plus attractif pour l'ensemble. En plus de payer le consultant qui utilise la cooptation,

on peut également envisager de payer le coopté histoire de l'inciter à sauter le pas. Cela permettrait d'attirer de nouveau talent peut être plus facilement.

Cela pourrait également contribuer au développement de la marque employeur de l'entreprise.

En plus de cette option, le recrutement des personnes étrangères pourrait être une solution en termes de marque employeur. En effet, cette solution pourrait fortement contribuer au développement des ressources internes de l'entreprise en cas de difficulté de recrutement sur le territoire français.

Les entreprises se penchent souvent sur cette solution, mais beaucoup abandonnent à cause de la lourdeur des tâches administratives qui en découle. Aujourd'hui, deux solutions s'offrent à nous :

- La première consiste à passer par COOPTALIS qui est une entreprise en activité depuis environ 9 ans et dont l'objectif est d'aider les entreprises dans le recrutement de leur profil étranger.

Dans cette option, l'entreprise n'aura aucune démarche à faire. COOPTALIS se charge de tout le travail administratif et se charge également du logement du futur consultant, de l'obtention de son numéro de sécurité sociale et de bien d'autres en échange d'une rémunération.

Après son arrivée, le consultant restera pendant environ une année au service de COOPTALIS avant d'intégrer son entreprise définitive. En revanche, il exercera la mission pour laquelle il aurait été embauché.

- La deuxième option serait de déclencher la procédure French Tech Visa qui donne droit au fameux passeport talent. Le passeport talent est une carte pluriannuelle délivrée à certains salariés étrangers dont le recrutement remplit des conditions spécifiques : un niveau de rémunération annuelle brute supérieur ou égale à 40 295 euros et un diplôme français de licence professionnelle ou de master spécialisé ou équivalence.

Très avantageux pour l'employeur car les démarches administratives sont allégées puisque l'autorisation de travail n'est pas exigée par la DIRECCTE. En plus il est fourni sur une période plus longue de 4 ans au lieu d'une année pour un titre de séjour classique après que le consulat de France dans le pays d'origine du candidat à recruter lui délivre son visa de travail en 15 jours.

Pour le futur salarié c'est également bénéfique puisque le passeport talent permet de faire venir la famille accompagnante du salarié sans passer par la procédure de regroupement familial qui est plus longue.

CONCLUSION

Pour terminer ce travail, il convient d'affirmer que les entreprises sont des entités de plus en plus vulnérables face à la guerre des talents et face à l'environnement digital dans lequel elles se développent.

Ainsi, le développement quotidien des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) et les transformations digitales impliquent pour ces dernières la mise en place de nouvelles stratégies et de façon de faire dans un souci de préservation de leur attractivité, leur compétitivité et leur pérennité.

L'attractivité et la fidélisation des talents au sein des entreprises ne sont donc pas des concepts que l'on peut considérer comme immuable. Pour rester attractives et vivantes, les organisations doivent constamment se réinventer : elles doivent plaire et séduire.

Cela passe par la mise à disposition des talents d'environnements de travail adéquats de façon à favoriser la création d'une cohésion interne au sein des équipes. Cela passe également par la montée en compétences et les perspectives d'évolutions dont les entreprises disposent. Aussi, il s'agirait pour les entreprises de prendre en compte les attentes et les besoins de leurs personnels en ce qui concerne la situation géographique, le contexte familial et bien d'autres. Enfin, le dernier élément est le développement de la marque employeur indispensable aussi bien pour attirer que pour fidéliser.

Il ne faudrait pas non plus oublier que la crise sanitaire a également fait ressortir un nouveau concept clé en ce qui concerne l'attractivité et la fidélisation des consultants : il s'agit de la recherche du sens qui est une notion qu'il serait intéressant d'aborder dans de futures recherches.

BIBLIOGRAPHIE

Backhaus, K. and Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding, Career Development International, Vol. 9 N°. 5, pg. 501-517.

Beaudoin, Pierre. (1990). La Gestion du changement : Une approche Stratégique pour l'entreprise en mutation. Stratégies d'entreprise, 220 pg

Charbonnier-Voirin, A., Vignolles. A. (2015). Marque employeur interne et externe : Un état de l'art et un agenda de recherche. Revue française de gestion, N° 246, pg 63 - 82

Commission Européenne. (2020). Digital Economy and Society Index (DESI). Disponible sur : <https://innogrowth.org/wp-content/uploads/2020/07/DESI-2020.pdf> (Consulté le : 16/08/2022).

Gagné, F. (2000). Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-Based analysis. In K. A. Heller (Ed.), International handbook of giftedness and talent (2nd ed.). Oxford: Elsevier.

Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda. Human Resource Development International, 13(2), pg 125 - 145.

Lejeune, D. (2015). La France des Trente Glorieuses. Éditions Armand Colin , Collection Cursus, Pg 9 - 67.

Mandhanya Y. & Shah M. Employer branding : A tool for talent management, Global Management Review, 4, 2, 2010, pg. 43-48.

Niel, O. (2020). Quel est le vrai coût du recrutement ? , LinkedIn

Paillé, P. (2009). Le rôle du supérieur et des collègues dans la rétention des ressources humaines : apport de l'approche multi-cibles , Revue de Gestion des Ressources Humaines, N°72, pg 31 - 43

Organ D.W., Podsakoff P.M. et Mackensie S.B. (2006), Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences, Thousands Oaks, Sage Publication.

Paillé, P. (2011). La fidélisation des ressources humaines, Approches conceptuelles et recherches empiriques , Les presses de l'université de Laval, 268 pg.

Pearce C.G. et Herbig P.A. (2004). Citizenship Behavior at the Team Level of Analysis : The Effects of Team Leadership, Team Commitment, Perceived Team Support, and Team Size. The Journal of Social Psychology, 144(3), pg. 293-310.

Peretti, J.M. (2001). Tous DRH. 2ème édition, 490 pages.

Service public. Passeport talent : Carte de séjour pluriannuelle d'un étranger en France. Disponible sur : [Passeport talent : carte de séjour pluriannuelle d'un étranger ...](#)
(Consulté le 21/08/2022).

Scholl R.W. (1981), « Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force », Academy of Management Review, 6, pg. 589 –599.

Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). Strategy-driven talent management : A leadership imperative. San Francisco: John Wiley & Sons.

Smart, B. D. (2005). Topgrading: How leading companies win by hiring, coaching, and keeping the best people (Rev. ed.)New York: Portfolio (Penguin Group).

Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., et al. (2007). Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. INSEAD Faculty and Research Working Papers, 2007/24/OB.

Vandenberghe C., Bentein K. et Stinglhamber F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group : Antecedents and outcomes, Journal of Vocational Behavior, 64(1), pg. 47-71.

Williams, M. (2000). The war for talent : Getting the best from the best. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

ANNEXES

Figure 1 : Sexe des personnes étudiées - OMNEO

Vous êtes :

18 réponses

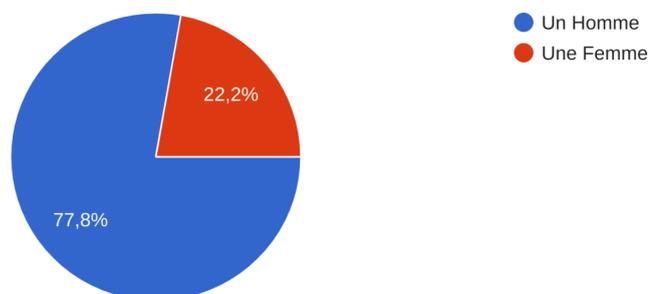


Figure 2 : Sexe des personnes étudiées - Externe

Vous avez entre :

6 réponses

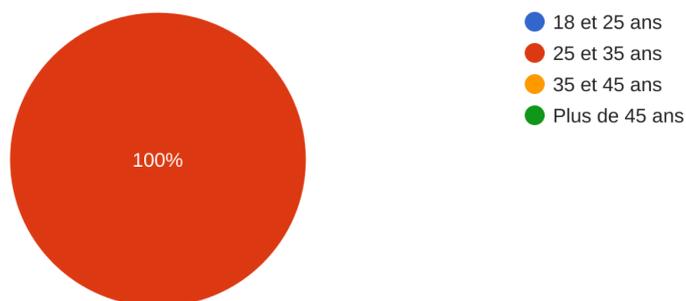


Figure 3 : Âge des personnes étudiées - OMNEO

Vous avez entre :

18 réponses

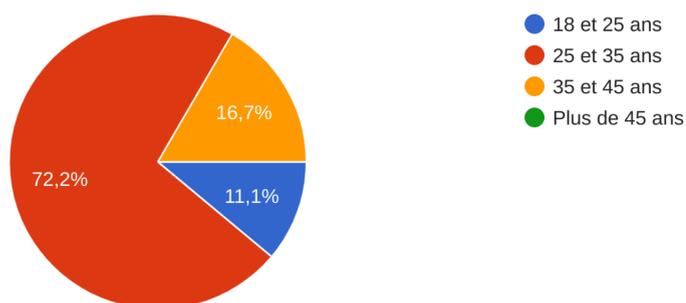


Figure 4 : Âge des personnes étudiées - Externe

Votre profession :

6 réponses

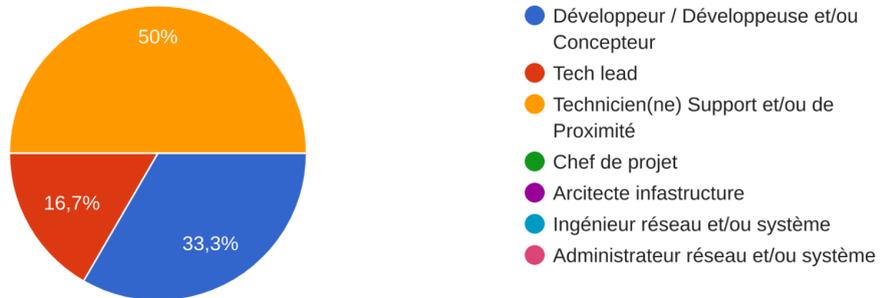


Figure 5 : Profession des personnes étudiées - OMNEO

Votre profession :

18 réponses



Figure 6 : Profession des personnes étudiées - Externe

Avez-vous de bonnes relations avec vos collègues du boulot ?

[Copier](#)

6 réponses

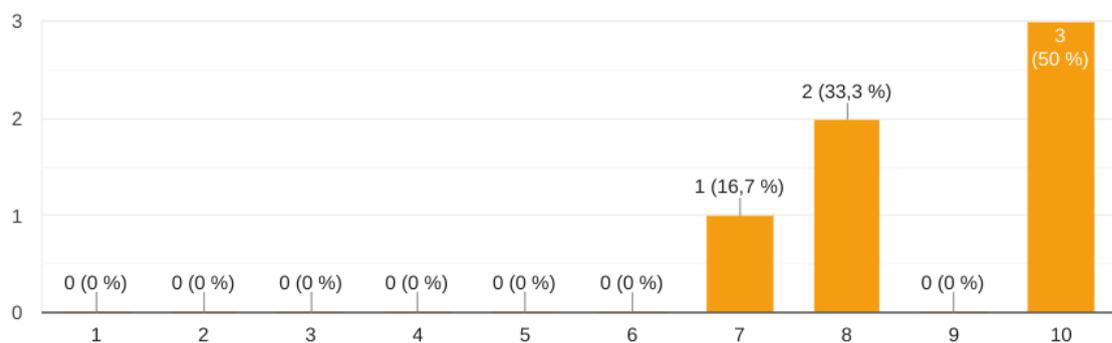


Figure 7 : Ambiance au travail - OMNEO

L'ambiance au travail est-elle une condition importante à votre maintien au sein de votre entreprise ?



5 réponses

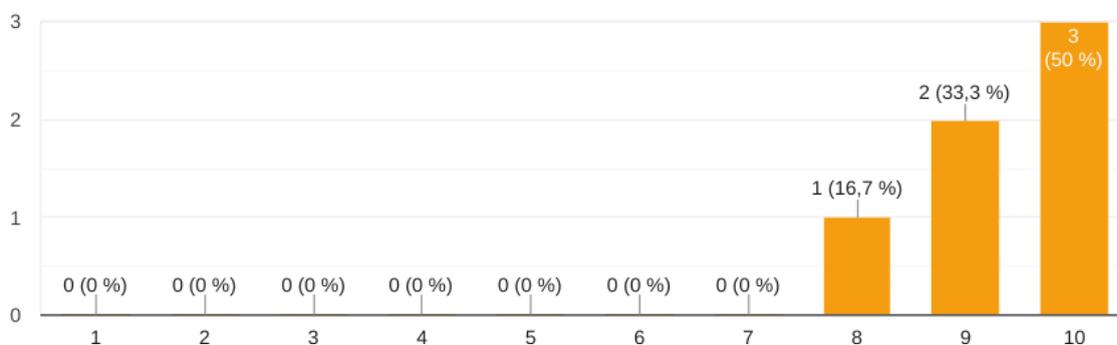


Figure 8 : Ambiance au travail et fidélisation - OMNEO

Avez-vous de bonnes relations avec vos collègues du boulot ?



18 réponses

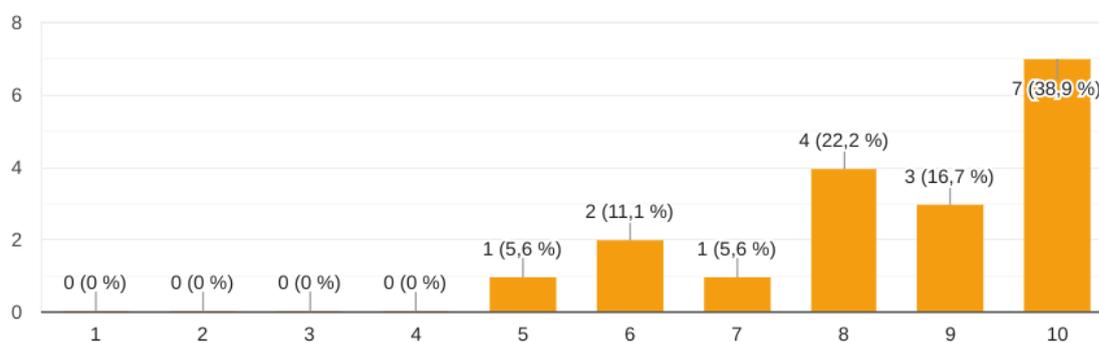


Figure 9 : Ambiance au travail - Externe

L'ambiance au travail est-elle une condition importante à votre maintien au sein de votre entreprise ?



18 réponses

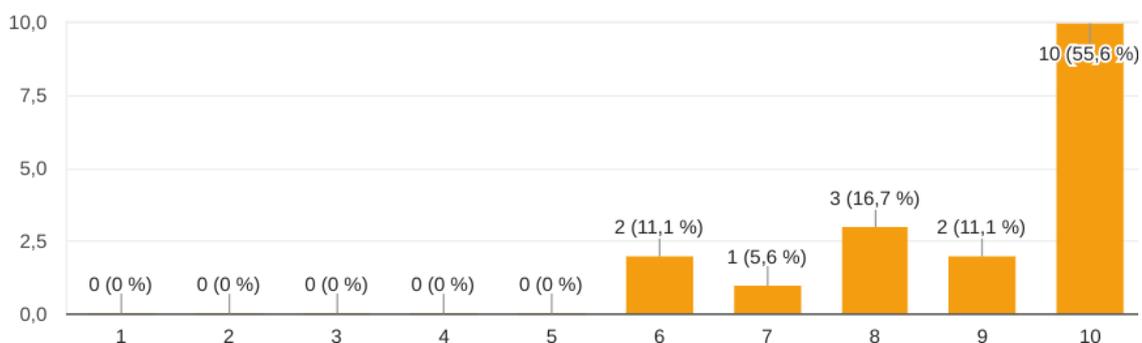


Figure 10 : Ambiance au travail et fidélisation - Externe

Estimez vous que les propositions de formation influent sur votre décision en ce qui concerne votre maintien au sein d'une entreprise ?

 Copier

6 réponses

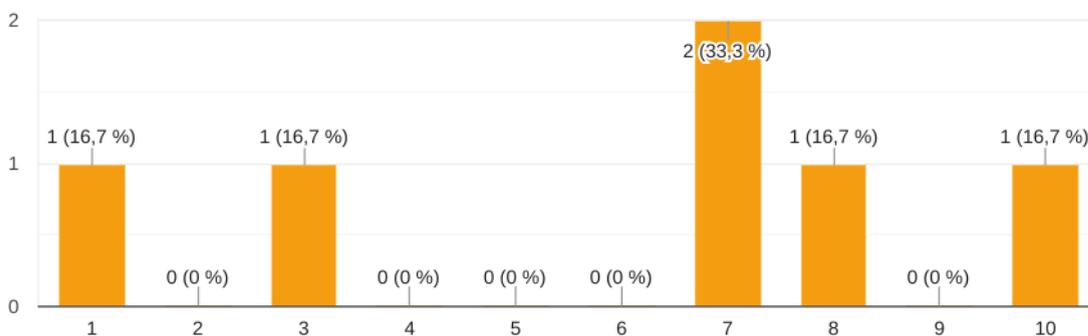


Figure 11 : Formation et fidélisation - OMNEO

Estimez vous que les propositions de formation influent sur votre décision en ce qui concerne votre maintien au sein d'une entreprise ?

 Copier

18 réponses

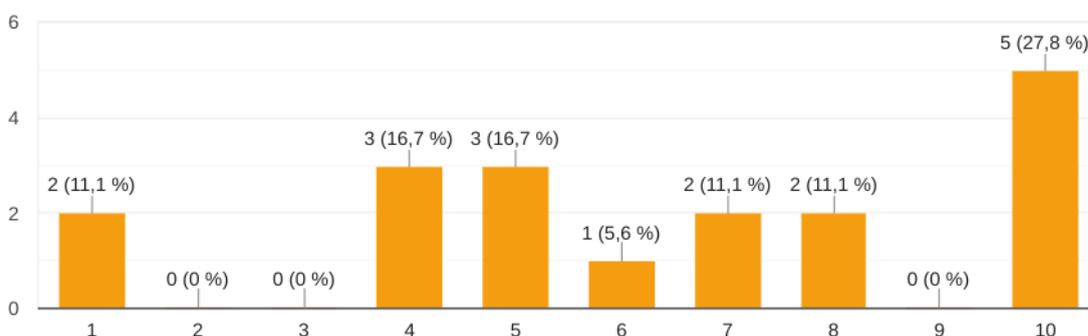


Figure 12 : Formation et fidélisation - Externe

Quelle est la probabilité que vous recherchiez un autre emploi en dehors de l'entreprise en cas d'évolution lente ?

6 réponses

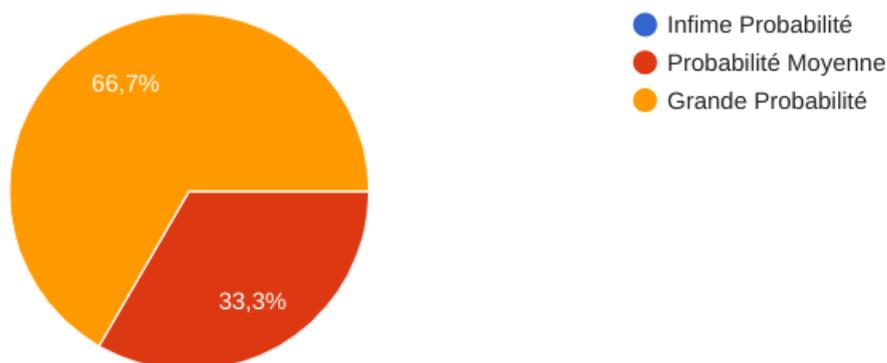


Figure 13 : Perspectives d'évolution et fidélisation - OMNEO

Quelle est la probabilité que vous recherchiez un autre emploi en dehors de l'entreprise en cas d'évolution lente ?

18 réponses

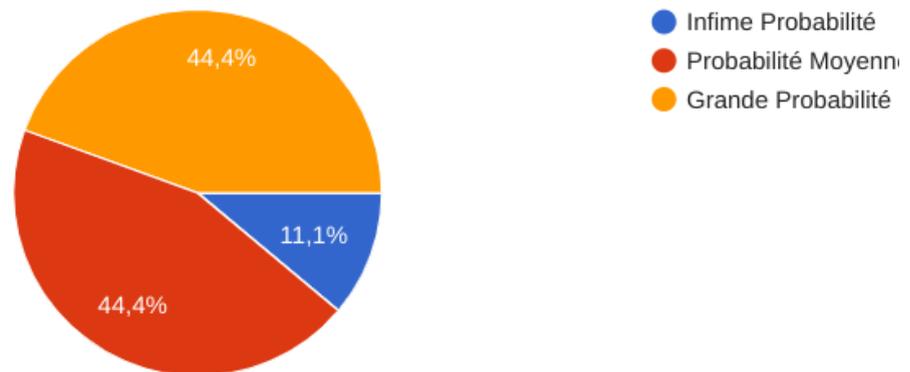


Figure 14 : Perspectives d'évolution et fidélisation - Externe

Seriez vous d'avis pour changer d'entreprise dans le but de réduire la distance Domicile - Lieu de travail ?

6 réponses

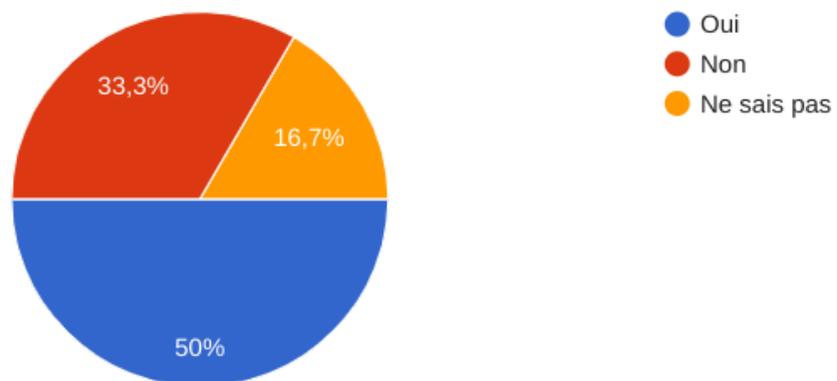


Figure 15 : Situation géographique et fidélisation - OMNEO

Seriez vous d'avis pour changer d'entreprise dans le but de réduire la distance Domicile - Lieu de travail ?

18 réponses

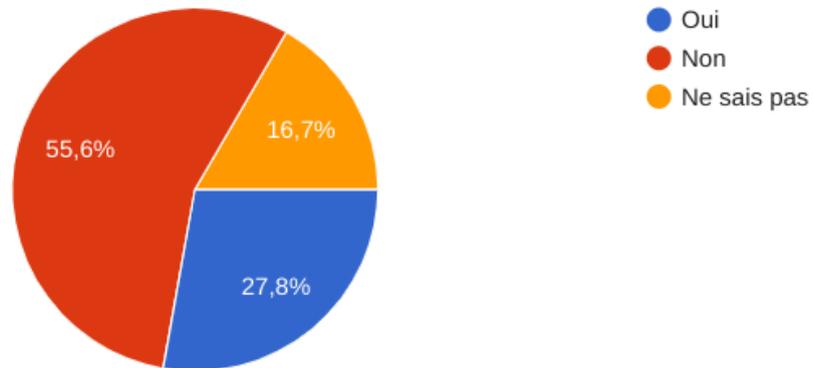


Figure 16 : Situation géographique et fidélisation - Externe

Le Télétravail est-il une condition pour votre maintien au sein de votre entreprise ?

[Copier](#)

6 réponses

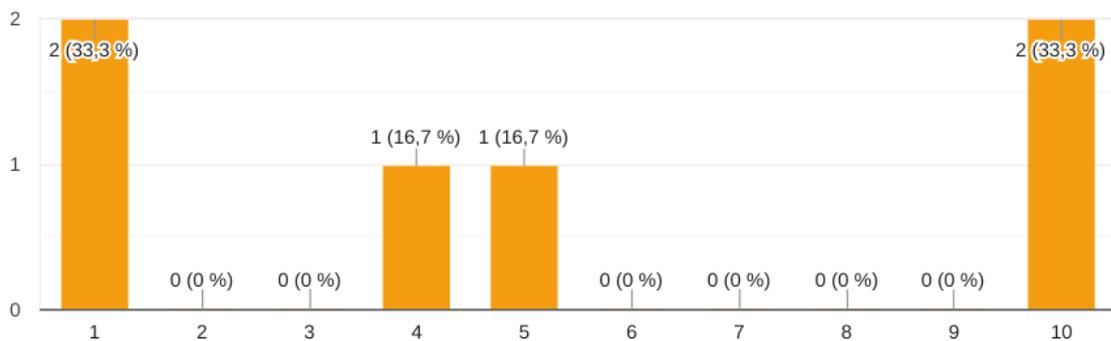


Figure 17 : Télétravail et fidélisation - OMNEO

Le Télétravail est-il une condition pour votre maintien au sein de votre entreprise ?

[Copier](#)

18 réponses

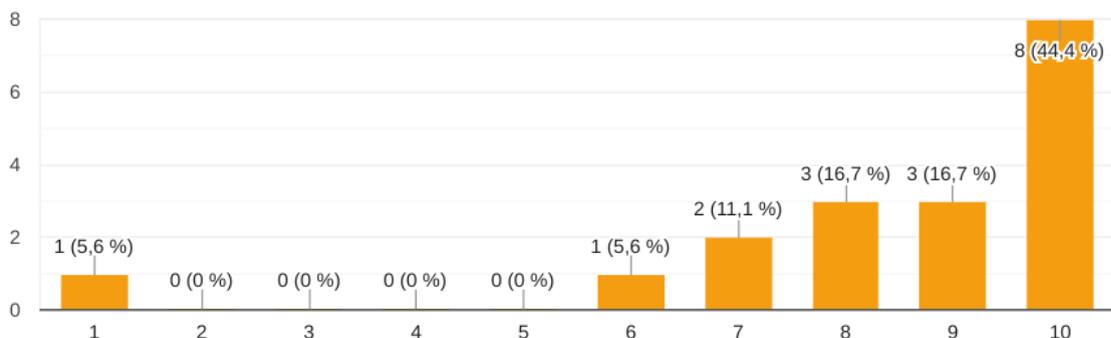


Figure 18 : Télétravail et fidélisation - Externe

A quelle fréquence est elle utilisée ?

6 réponses

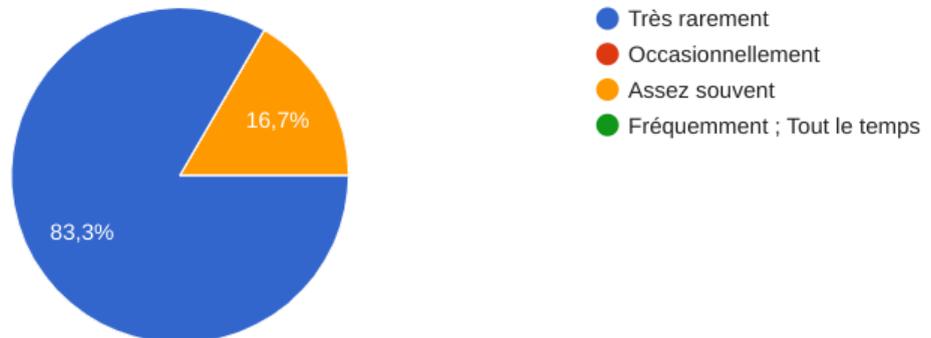


Figure 19 : La cooptation - OMNEO

A quelle fréquence est elle utilisée ?

18 réponses

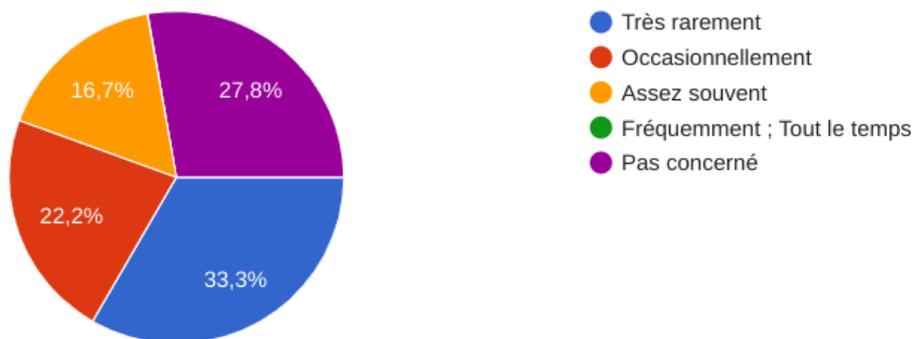


Figure 20 : La cooptation - Externe

Avez-vous une politique de marque employeur au sein de votre entreprise ?

6 réponses

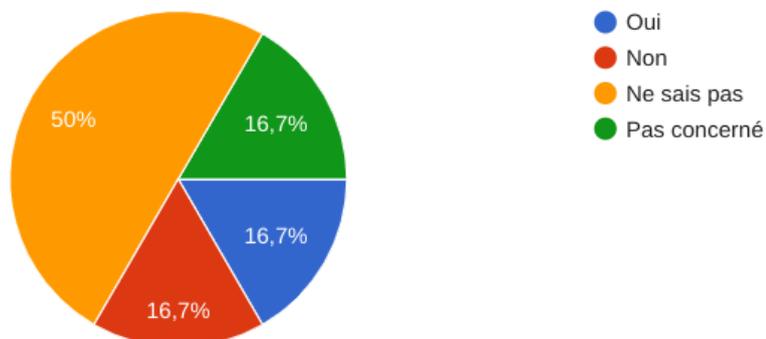


Figure 21 : Marque employeur - OMNEO

Pensez-vous qu'il soit difficile de recruter à l'étranger ?

6 réponses

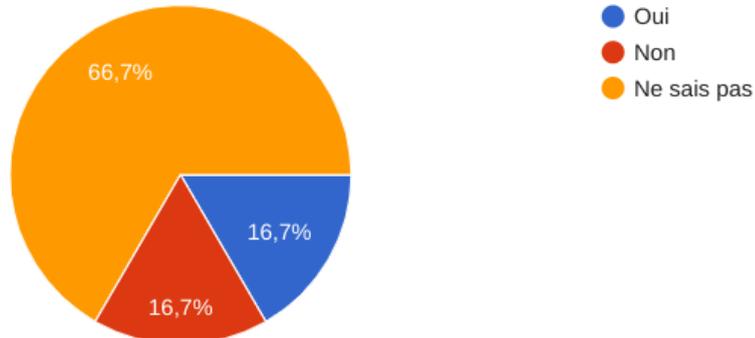


Figure 22 : Recrutement étranger - OMNEO

Pensez-vous qu'il soit difficile de recruter à l'étranger ?

18 réponses

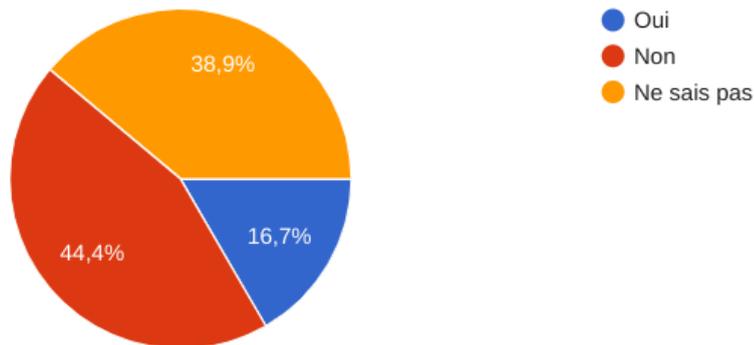


Figure 23 : Recrutement étranger - Externe

Pensez-vous qu'une politique de marque employeur motive votre décision en ce qui concerne le choix de l'entreprise ?

 Copier

6 réponses

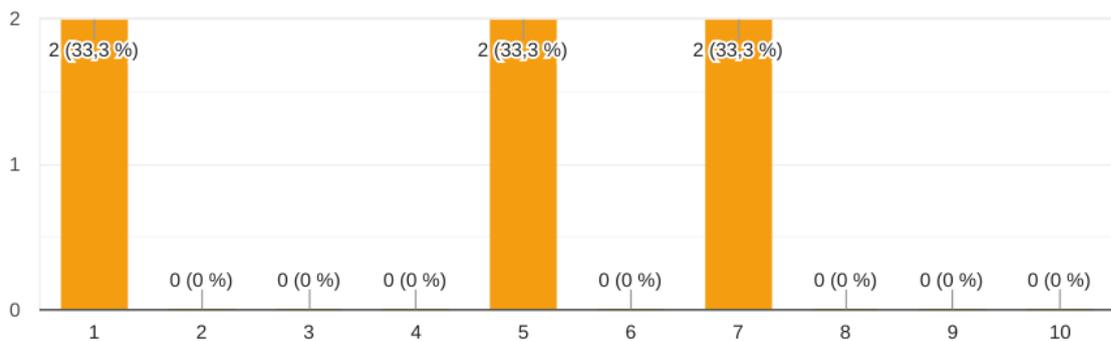


Figure 24 : Marque employeur et fidélisation - OMNEO

Pensez-vous qu'une politique de marque employeur motive votre décision en ce qui concerne le choix de l'entreprise ?



18 réponses

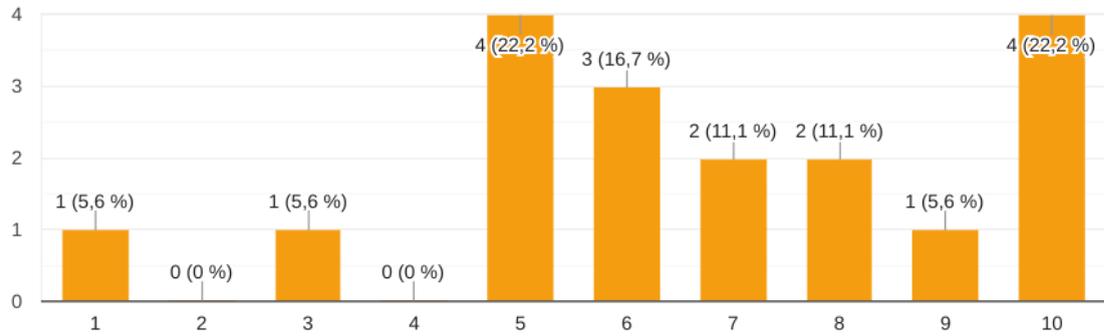


Figure 25 : Marque employeur et fidélisation - Externe

Base de données enquête - OMNEO

| Horodateur | Trouvez vous que votre tr | Trouvez vous que votre tr | Quelles sont les raisons q | Estimez vous que vous ét | Dans quelle mesure vos c |
|---------------------|---------------------------|---------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 20/05/2022 15:53:03 | Oui | Non | Mon travail n'est pas diffic | Oui | Assez souvent |
| 23/05/2022 08:52:47 | Ne sais pas | Non | Mon travail n'est pas diffic | Non | Assez souvent |
| 23/05/2022 09:30:46 | Oui | Oui | Le stress au travail dû à la | Oui | Occasionnellement |
| 23/05/2022 10:38:10 | Oui | Oui | Le stress au travail dû à la | Ne sais pas | Assez souvent |
| 19/07/2022 09:58:37 | Oui | Ne sais pas | la rigueur constante à ent | Non | Assez souvent |
| 27/07/2022 11:16:32 | Non | Non | Mon travail n'est pas diffic | Non | Assez souvent |

| Avez-vous de bonnes relé | Aimeriez vous avoir plus c | L'ambiance au travail est- | A quelle fréquence les for | A quand remonte votre de | Estimez vous que les pro |
|--------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|--------------------------|
| 10 | Ne sais pas | | 10 Jamais ; Très rarement | 2 ans (mais je n'étais pas | 1 |
| 10 | Oui | | 10 Occasionnellement | Il y a 6 mois | 3 |
| 7 | Ne sais pas | | 9 Fréquemment ; Tout le ter | - de 3 mois | 10 |
| 8 | Non | | 9 Occasionnellement | janvier 2021 | 8 |
| 8 | Non | | 8 Occasionnellement | janvier 2021 | 7 |
| 10 | Oui | | 10 Jamais ; Très rarement | Décembre 2021. Une par | 7 |

| Fréquemment ; Tout le ter | Avez-vous des perspectiv | Quelle est la probabilité q | Vous vivez entre : | Vous vous déplacez en : | La distance entre votre dc |
|---------------------------|--------------------------|-----------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| Fréquemment ; Tout le ter | Ne sais pas | Grande Probabilité | 0 et 10 km du lieu de trav | Trottinette / vélo / Bicyclet | Oui |
| Occasionnellement | Oui | Grande Probabilité | 0 et 10 km du lieu de trav | Voiture / Co-voiturage | Oui |
| Assez souvent | Oui | Probabilité Moyenne | Plus de 30 km du lieu de | Transports en commun | Non |
| Occasionnellement | Oui | Grande Probabilité | Plus de 30 km du lieu de | Voiture / Co-voiturage | Non |
| Occasionnellement | Oui | Probabilité Moyenne | Plus de 30 km du lieu de | Voiture / Co-voiturage | Non |
| Jamais ; Très rarement | Ne sais pas | Grande Probabilité | 0 et 10 km du lieu de trav | Voiture / Co-voiturage | Oui |

| Si non, Pourquoi ? | Seriez vous d'avis pour c | Au cours de l'année éco | Le Télétravail est-il une sc | Le Télétravail est-il une α | Avez-vous déjà entendu p |
|---------------------------|---------------------------|-------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Pas concerné | Oui | Entre 0 et 5 fois | Non | 1 | Oui |
| Pas concerné | Non | Entre 5 et 10 fois | Oui | 4 | Oui |
| Fatigue | Ne sais pas | Entre 0 et 5 fois | Oui | 5 | Oui |
| Augmentation du prix de l | Oui | Entre 5 et 10 fois | Oui | 10 | Oui |
| Augmentation du prix de l | Oui | Entre 5 et 10 fois | Oui | 10 | Oui |
| Pas concerné | Non | Entre 5 et 10 fois | Oui | 1 | Oui |

| Est-elle mise en place au | Si oui, s'agit-il d'une coop | Quels sont les termes de | A quelle fréquence est ell | Avez-vous déjà participé | Si non, Pourquoi ? |
|---------------------------|------------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Non | Pas concerné | Je ne comprends pas les | Très rarement | Non | Pas de contact intéresser |
| Oui | Les deux | 500 ou 1000€ à la fin de l | Très rarement | Non | Trop embêtant pour peu c |
| Oui | Les deux | Une prime de 1000 € vers | Très rarement | Non | Refus du reseau (hésitati |
| Oui | Les deux | prime exceptionnel de cor | Très rarement | Non | les candidats que j'ai prop |
| Oui | Cooptation interne | prime accordé une fois le | Très rarement | Oui | non concerné |
| Oui | Les deux | Il me semble que c'est 1 | Assez souvent | Oui | . |

| Avez-vous une politique d | Si oui, Laquelle ? | Le recrutement étranger (| Si oui, A quelle fréquence | Pensez-vous qu'il soit diff | Si oui, Pourquoi ? |
|---------------------------|--------------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Ne sais pas | | Ne sais pas | Pas concerné | Ne sais pas | |
| Ne sais pas | | Ne sais pas | Pas concerné | Non | |
| Non | | Non, Pas du tout | Pas concerné | Oui | Adaptation, nouvelles lan |
| Pas concerné | | Ne sais pas | Pas concerné | Ne sais pas | |
| Ne sais pas | | Ne sais pas | Pas concerné | Ne sais pas | |
| Oui | | Ne sais pas | Pas concerné | Ne sais pas | |

| Pensez-vous qu'une politi | Vous êtes : | Vous avez entre : | Votre profession : |
|---------------------------|-------------|-------------------|---|
| | 5 Un Homme | 25 et 35 ans | Développeur / Développeuse et/ou Concepteur |
| | 5 Un Homme | 25 et 35 ans | Développeur / Développeuse et/ou Concepteur |
| | 1 Une Femme | 25 et 35 ans | Technicien(ne) Support et/ou de Proximité |
| | 7 Un Homme | 25 et 35 ans | Technicien(ne) Support et/ou de Proximité |
| | 7 Un Homme | 25 et 35 ans | Technicien(ne) Support et/ou de Proximité |
| | 1 Un Homme | 25 et 35 ans | Tech lead |

Base de données enquête Externe

| Horodateur | Trouvez vous que votre tr | Trouvez vous que votre tr | Quelles sont les raisons q | Estimez vous que vous ét | Dans quelle mesure vos c |
|---------------------|---------------------------|---------------------------|------------------------------|--------------------------|---------------------------|
| 07/06/2022 20:02:22 | Oui | Oui | Le stress au travail dû à la | Non | Occasionnellement |
| 09/06/2022 13:58:43 | Oui | Oui | Le manque de communic | Ne sais pas | Assez souvent |
| 09/06/2022 19:57:18 | Oui | Oui | La charge mentale induite | Oui | Fréquemment ; Tout le ter |
| 16/06/2022 11:35:46 | Oui | Non | Mon travail n'est pas diffic | Non | Occasionnellement |
| 16/06/2022 19:03:22 | Oui | Non | Mon travail n'est pas diffic | Non | Occasionnellement |
| 17/06/2022 15:25:02 | Oui | Oui | Problématique technique | Non | Fréquemment ; Tout le ter |
| 17/06/2022 15:38:46 | Oui | Oui | Le stress au travail dû à la | Non | Assez souvent |
| 17/06/2022 15:49:55 | Oui | Oui | Le manque de communic | Oui | Fréquemment ; Tout le ter |
| 17/06/2022 16:00:59 | Oui | Oui | Mission compliqué et néc | Non | Assez souvent |
| 17/06/2022 17:13:42 | Oui | Non | Le manque de communic | Oui | Assez souvent |
| 17/06/2022 17:24:29 | Oui | Oui | Le stress au travail dû à la | Non | Occasionnellement |
| 17/06/2022 17:56:18 | Oui | Oui | Le stress au travail dû à la | Oui | Assez souvent |
| 24/06/2022 09:13:17 | Oui | Oui | Le manque de communic | Oui | Assez souvent |
| 24/06/2022 09:14:12 | Oui | Non | Mon travail n'est pas diffic | Oui | Assez souvent |
| 24/06/2022 17:36:51 | Oui | Non | Mon travail n'est pas diffic | Non | Assez souvent |
| 26/06/2022 11:12:55 | Oui | Oui | Le stress au travail dû à la | Oui | Assez souvent |
| 30/06/2022 01:12:42 | Oui | Oui | Le stress au travail dû à la | Non | Assez souvent |
| 01/07/2022 10:26:51 | Oui | Non | Le stress au travail dû à la | Oui | Assez souvent |

| Avez-vous de bonnes rel | Aimeriez vous avoir plus c | L'ambiance au travail est- | A quelle fréquence les for | A quand remonte votre de | Estimez vous que les pro |
|-------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 6 | Oui | | 8 Jamais ; Très rarement | jamais, et je ne trouve pas | 10 |
| 8 | Oui | | 7 Assez souvent | Novembre | 4 |
| 8 | Non | | 8 Jamais ; Très rarement | Jamais | 1 |
| 10 | Non | | 9 Jamais ; Très rarement | 1 an | 4 |
| 9 | Oui | | 10 Occasionnellement | 2022 | 10 |
| 10 | Oui | | 10 Assez souvent | Mars 2022 | 8 |
| 7 | Oui | | 9 Jamais ; Très rarement | 2ans | 5 |
| 10 | Non | | 10 Fréquemment ; Tout le ter | 23 Mai 2022 | 10 |
| 10 | Oui | | 10 Occasionnellement | Pas encore eu de formati | 5 |
| 6 | Oui | | 10 Occasionnellement | Janvier 2022 | 8 |
| 5 | Oui | | 10 Occasionnellement | novembre 2021 & janvier | 4 |
| 8 | Oui | | 10 Assez souvent | 01 juin 2022 | 5 |
| 9 | Oui | | 8 Occasionnellement | 2021 | 7 |
| 9 | Oui | | 6 Occasionnellement | 2mois | 1 |
| 10 | Oui | | 10 Jamais ; Très rarement | RIEN | 10 |
| 8 | Non | | 6 Assez souvent | 1 mois | 6 |
| 10 | Non | | 10 Occasionnellement | 10/2021 | 10 |
| 10 | Oui | | 10 Assez souvent | 1mois | 7 |

| Votre responsable vous c | Avez-vous des perspect | Quelle est la probabilité q | Vous vivez entre : | Vous vous déplacez en : | La distance entre votre d |
|---------------------------|------------------------|-----------------------------|----------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| Assez souvent | Ne sais pas | Grande Probabilité | 0 et 10 km du lieu de trav | Voiture / Co-voiturage | Non |
| Assez souvent | Oui | Probabilité Moyenne | 0 et 10 km du lieu de trav | Transports en commun | Oui |
| Assez souvent | Oui | Grande Probabilité | 0 et 10 km du lieu de trav | Trottinette / vélo / Bicyclet | Oui |
| Occasionnellement | Non | Grande Probabilité | 0 et 10 km du lieu de trav | Trottinette / vélo / Bicyclet | Oui |
| Occasionnellement | Non | Probabilité Moyenne | 10 et 30 km du lieu de tra | Voiture / Co-voiturage | Oui |
| Occasionnellement | Oui | Grande Probabilité | 0 et 10 km du lieu de trav | Voiture / Co-voiturage | Oui |
| Occasionnellement | Non | Grande Probabilité | Plus de 30 km du lieu de | Voiture / Co-voiturage | Oui |
| Occasionnellement | Oui | Probabilité Moyenne | 10 et 30 km du lieu de tra | Transports en commun | Oui |
| Occasionnellement | Oui | Grande Probabilité | 0 et 10 km du lieu de trav | Transports en commun | Oui |
| Assez souvent | Oui | Infime Probabilité | 0 et 10 km du lieu de trav | Transports en commun | Oui |
| Fréquemment ; Tout le ter | Oui | Grande Probabilité | Plus de 30 km du lieu de | Transports en commun | Non |
| Occasionnellement | Oui | Probabilité Moyenne | 0 et 10 km du lieu de trav | Trottinette / vélo / Bicyclet | Oui |
| Jamais ; Très rarement | Ne sais pas | Grande Probabilité | 0 et 10 km du lieu de trav | Voiture / Co-voiturage | Oui |
| Fréquemment ; Tout le ter | Oui | Probabilité Moyenne | 0 et 10 km du lieu de trav | Transports en commun | Oui |
| Occasionnellement | Oui | Probabilité Moyenne | 0 et 10 km du lieu de trav | Transports en commun | Oui |
| Occasionnellement | Non | Probabilité Moyenne | Plus de 30 km du lieu de | Full remote | Oui |
| Assez souvent | Non | Probabilité Moyenne | 10 et 30 km du lieu de tra | Voiture / Co-voiturage | Oui |
| Assez souvent | Oui | Infime Probabilité | 0 et 10 km du lieu de trav | Voiture / Co-voiturae | Oui |

| Si non, Pourquoi ? | Seriez vous d'avis pour cr | Au cours de l'année écol | Le Télétravail est-il une sc | Le Télétravail est-il une cc | Avez-vous déjà entendu p |
|---------------------------|----------------------------|--------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------------|
| Trop grande distance | Oui | Entre 0 et 5 fois | Oui | | 10 Oui |
| Pas concerné | Non | Plus de 10 fois | Oui | | 8 Oui |
| Pas concerné | Ne sais pas | Entre 0 et 5 fois | Oui | | 9 Oui |
| Pas concerné | Non | Pas Concerné | Oui | | 9 Oui |
| Pas concerné | Non | Entre 0 et 5 fois | Non | | 10 Oui |
| Pas concerné | Non | Plus de 10 fois | Oui | | 7 Oui |
| Télétravail | Non | Entre 5 et 10 fois | Oui | | 10 Oui |
| Pas concerné | Non | Plus de 10 fois | Oui | | 6 Oui |
| Pas concerné | Oui | Plus de 10 fois | Oui | | 8 Oui |
| Pas concerné | Oui | Plus de 10 fois | Oui | | 10 Oui |
| grande distance, augmen | Oui | Plus de 10 fois | Oui | | 8 Oui |
| Pas concerné | Non | Plus de 10 fois | Oui | | 7 Ne sais pas |
| Pas concerné | Ne sais pas | Entre 0 et 5 fois | Oui | | 10 Oui |
| Pas concerné | Ne sais pas | Entre 5 et 10 fois | Ne sais pas | | 1 Oui |
| Pas concerné | Oui | Pas Concerné | Oui | | 10 Oui |
| Pas concerné | Non | Entre 0 et 5 fois | Oui | | 10 Oui |
| Pas concerné | Non | Entre 0 et 5 fois | Oui | | 10 Oui |
| Augmentation du prix de l | Non | Pas Concerné | Oui | | 9 Oui |

| Est-elle mise en place au | Si oui, s'agit-il d'une coop | Quels sont les termes de | A quelle fréquence est ell | Avez-vous une politique d | Si oui, Laquelle ? |
|---------------------------|------------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------|-------------------------|
| Oui | Cooptation externe | Des bonus | Occasionnellement | Ne sais pas | |
| Oui | Les deux | | Pas concerné | Ne sais pas | |
| Ne sais pas | Les deux | Entre 500 et 1500€ | Très rarement | Ne sais pas | |
| Oui | Cooptation externe | ne sais pas | Très rarement | Ne sais pas | |
| Oui | Cooptation externe | | Occasionnellement | Oui | |
| Oui | Les deux | Prime, développement de | Assez souvent | Oui | Je ne peux pas répondre |
| Oui | Cooptation interne | 1 000€ | Très rarement | Non | |
| Oui | Les deux | Coût de recrutement rédi | Assez souvent | Oui | Transformer nos équipes |
| Oui | Les deux | Prime & gain de temps | Occasionnellement | Oui | |
| Oui | Cooptation interne | | Très rarement | Ne sais pas | |
| Oui | Les deux | | Très rarement | Pas concerné | |
| Ne sais pas | Pas concerné | | Pas concerné | Pas concerné | |
| Ne sais pas | Pas concerné | | Pas concerné | Ne sais pas | |
| Oui | Pas concerné | | Pas concerné | Ne sais pas | |
| Oui | Les deux | Prime | Assez souvent | Oui | |
| Non | Pas concerné | | Pas concerné | Non | |
| Oui | Cooptation interne | Prime | Très rarement | Non | |
| Oui | Cooptation externe | 1500€ pour celui qui coop | Occasionnellement | Ne sais pas | |

| Le recrutement étranger (| Si oui, A quelle fréquence | Pensez-vous qu'il soit diffi | Si oui, Pourquoi ? | Pensez-vous qu'une politi | Vous êtes : |
|---------------------------|----------------------------|------------------------------|----------------------------|---------------------------|--------------|
| Oui, Absolument | Assez souvent | Non | | | 8 Un Homme |
| Ne sais pas | Pas concerné | Ne sais pas | | | 5 Un Homme |
| Oui, Absolument | Occasionnellement | Ne sais pas | | | 3 Un Homme |
| Oui, Absolument | Très rarement | Ne sais pas | | | 5 Un Homme |
| Ne sais pas | Pas concerné | Oui | | | 10 Un Homme |
| Oui, Absolument | Occasionnellement | Non | | | 10 Un Homme |
| Ne sais pas | Pas concerné | Ne sais pas | | | 7 Un Homme |
| Oui, Absolument | Occasionnellement | Oui | Procédure d'obtenir le vis | | 7 Un Homme |
| Non, Pas du tout | Très rarement | Oui | Visa & Process de recrute | | 6 Une Femme |
| Ne sais pas | Pas concerné | Ne sais pas | | | 10 Une Femme |
| Ne sais pas | Pas concerné | Non | | | 9 Une Femme |
| Ne sais pas | Pas concerné | Ne sais pas | | | 5 Une Femme |
| Oui, Absolument | Assez souvent | Non | | | 8 Un Homme |
| Ne sais pas | Pas concerné | Non | | | 5 Un Homme |
| Oui, Absolument | Assez souvent | Non | | | 10 Un Homme |
| Non, Pas du tout | Pas concerné | Non | | | 6 Un Homme |
| Non, Pas du tout | Pas concerné | Ne sais pas | | | 1 Un Homme |
| Ne sais pas | Pas concerné | Non | | | 6 Un Homme |

| | | | | |
|-------------------|---|--|--|--|
| Vous avez entre : | Votre profession : | | | |
| 25 et 35 ans | Architecte Infrastructure | | | |
| 25 et 35 ans | Développeur / Développeuse et/ou Concepteur | | | |
| 25 et 35 ans | Développeur / Développeuse et/ou Concepteur | | | |
| 18 et 25 ans | Développeur / Développeuse et/ou Concepteur | | | |
| 25 et 35 ans | Rh | | | |
| 25 et 35 ans | Développeur / Développeuse et/ou Concepteur | | | |
| 35 et 45 ans | Tech lead | | | |
| 35 et 45 ans | Chef de projet | | | |
| 25 et 35 ans | Responsable Communication & Marketing en alternance au sein d'une entreprise spécialisé dans l'IT | | | |
| 25 et 35 ans | Chef de projet | | | |
| 25 et 35 ans | Technicien(ne) Support et/ou de Proximité | | | |
| 25 et 35 ans | Tech lead | | | |
| 25 et 35 ans | Administrateur réseau et/ou système | | | |
| 25 et 35 ans | Ingénieur réseau et/ou système | | | |
| 35 et 45 ans | Consultant IT | | | |
| 25 et 35 ans | Tech lead | | | |
| 25 et 35 ans | Développeur / Développeuse et/ou Concepteur | | | |
| 18 et 25 ans | Développeur / Développeuse et/ou Concepteur | | | |

