



**HAL**  
open science

# La grande mobilité professionnelle des profils IT : les RH à l'épreuve de l'engagement et de la fidélisation des travailleurs informaticiens

Ralphanie Destinée Calas

## ► To cite this version:

Ralphanie Destinée Calas. La grande mobilité professionnelle des profils IT : les RH à l'épreuve de l'engagement et de la fidélisation des travailleurs informaticiens. Sciences de l'information et de la communication. 2022. dumas-04067605

**HAL Id: dumas-04067605**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04067605>**

Submitted on 13 Apr 2023

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

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

Copyright

## Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

# La grande mobilité professionnelle des profils IT Les RH à l'épreuve de l'engagement et de la fidélisation des travailleurs informaticiens

Responsable de la mention information et communication  
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Pascal Thobois

Nom, prénom : CALAS Ralphanie Destinée

Promotion : 2021-2022

Soutenu le : 22/11/2022

Mention du mémoire : Très bien

## **REMERCIEMENTS**

Je tiens à remercier ici les personnes qui m'ont accompagnée et encouragée dans mon projet de reconversion professionnelle ; celles qui ont su répondre favorablement aux demandes que j'ai pu formuler afin de faire aboutir cette initiative ; celles qui m'ont porté conseil et réconfort dans les moments où j'en ai eu besoin. Enfin, à tous ceux et toutes celles qui ont contribué de près ou de loin à la concrétisation de cette belle aventure, merci.

## TABLE DES MATIERES

	<b>INTRODUCTION</b>	P.5
1-	L'exploration : Etat de l'art et entretien exploratoire	P.7
1.1	L'historique et les évolutions du secteur informatique	P.7
1.2	Le secteur informatique et le développement des carrières nomades	P.9
1.3	L'engagement et l'implication des salariés	P.11
1.4	Les Ressources Humaines et la fidélisation des informaticiens	P.13
2-	La problématique	P.14
3-	Les hypothèses	P.14
1-	<b>METHODE</b>	P.16
1.1	Une étude de terrain auprès de travailleurs informaticiens	P.16
1.1.1	Une enquête qualitative et des entretiens semi-directifs	P.17
1.1.2	Une grille d'entretien abordant les principales thématiques de la revue de littérature	P.17
1.2	Le choix et la constitution de l'échantillon à interroger	P.18
1.2.1	Une génération ciblée : les millennials	P.18
1.2.2	Des travailleurs cadres	P.18
1.2.3	Une homogénéité de parcours et quelques variables	P.18
1.3	Le déroulement de l'enquête	P.19
1.4	Les difficultés de la réalisation de l'enquête et les solutions adoptées pour les contourner	P.20
2-	<b>RESULTATS DE LA RECHERCHE</b>	P.21
2.1	Les motivations quant au choix de la profession d'informaticien	P.21
2.1.1	La passion comme leitmotiv : le cas des geeks	P.22
2.1.2	L'orientation par calcul pragmatique : le cas des non-geeks	P.22
2.1.3	L'alliance entre vocation et calcul : les geeks intéressés	P.23
2.2	Les consultants informaticiens et la question de l'engagement organisationnel	P.24
2.2.1	La définition de l'engagement selon les répondants à l'enquête	P.24
2.2.2	Le non-engagement et le désengagement en entreprise	P.26
2.3	Les consultants informaticiens et la question de la fidélité organisationnelle	P.30
2.3.1	La fidélité organisationnelle comme un concept incompatible à la profession de consultants informaticiens	P.31
2.3.2	La fidélité en entreprise comme une réalité possible	P.31
2.3.3	La fidélité en entreprise comme une aspiration des consultants séniors	P.32
2.4	Les carrières nomades et le fait générationnel	P.33
2.4.1	Les consultants informaticiens et les carrières nomades	P.33
2.4.2	La question générationnelle	P.35
3-	<b>DISCUSSION</b>	P.37
3.1	Les points de convergence ou de divergence avec l'état de l'art, validation ou invalidation des hypothèses	P.38
3.1.1	L'engagement et la fidélité organisationnelle des consultants informaticiens	P.38
3.1.1.1	Un engagement possible	P.38
3.1.1.2	Une loyauté organisationnelle difficile à nourrir mais envisageable	P.39

3.1.2	Invalidation de l'hypothèse N° 3	P.40
3.1.3	La grande mobilité des professionnels de l'informatique	P.41
3.1.3.1	Les carrières nomades comme inhérentes au métier de consultant informaticien	P.41
3.1.3.2	Une mobilité causée par la pénurie des talents et les fortes demandes du marché	P.42
3.1.4	Validation de l'hypothèse N° 1	P.42
3.1.5	Le fait générationnel	P.43
3.1.6	Validation de l'hypothèse N°2	P.43
3.2	Les apports de notre étude	P.44
3.3	Les limites de notre étude	P.45
	<b>CONCLUSION</b>	P.47
	<b>Bibliographie</b>	P.52
	<b>Annexes</b>	P.55
	Annexe 1 : Grille d'entretien	P.55
	Annexe 2 : Tableau représentant l'échantillon sélectionné pour l'enquête de terrain	P.58
	<b>Résumé</b>	P.59
	<b>Mots-clés</b>	P.60

## **INTRODUCTION**

La mobilité externe des collaborateurs constitue un enjeu essentiel de la gestion des Ressources Humaines. En règle générale, les employeurs veulent conserver leurs talents internes, ces collaborateurs qu'ils ont formés à leurs pratiques et méthodes et qui contribuent efficacement à la performance globale de l'entreprise. Il ne suffit donc plus seulement d'attirer et de recruter les meilleurs profils, encore faut-il parvenir à les engager et à les fidéliser durablement ; et cela se révèle être un pari difficile pour les organisations car très peu de salariés aujourd'hui envisagent de réaliser toute ou une grande partie de leur vie professionnelle chez le même employeur. Les parcours de carrières traditionnelles ont en effet évolué pour faire place à des trajectoires de carrières nomades. Celles-ci se caractérisent par une grande mobilité professionnelle et seraient motivées par l'ambition du salarié de développer son employabilité afin de demeurer compétitif sur le marché du travail, et d'accéder à des opportunités professionnelles toujours plus favorables.

L'Organisation du travail (OIT) définit l'employabilité comme « L'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle ». Cette notion renvoie plus largement à la capacité pour un salarié de demeurer compétitif sur le marché du travail et de maintenir l'emploi ; elle s'inscrit dans une démarche d'anticipation. Anticiper la perte d'un emploi, anticiper les fluctuations économiques d'un monde imprévisible, développer des nouvelles compétences au moyen notamment d'une diversification des expériences par la mobilité professionnelle.

Etudiante en 2ème année de Master Communication option Ressources Humaines, la question de la mobilité professionnelle externe a éveillé notre curiosité lors d'une discussion avec un ingénieur informaticien salarié d'une entreprise de services numériques<sup>1</sup>. Il nous confiait alors avoir changé trois fois d'employeur au cours des six dernières années ; un choix pleinement assumé qui s'inscrirait selon ses dires, dans une logique propre au secteur des technologies de l'information (IT) où la demande de main d'œuvre reste relativement forte et où grande mobilité va de pair avec augmentation salariale et maintien de l'employabilité.

---

<sup>1</sup> Entreprise de services du numérique encore appelée ESN. Jusqu'en 2013, on parlait de Société de Services et d'Ingénierie en Informatique ou SSII pour définir une société spécialisée dans le domaine des nouvelles technologies et de l'informatique

### *Le constat général*

En notre qualité de future professionnelle des RH, nous avons souhaité en savoir davantage sur la question de la mobilité professionnelle externe et sur la manière dont elle s'illustre dans le milieu informatique en France. Quelques lectures d'articles sur internet nous ont permis de voir que le taux de turnover des équipes informatiques dans les entreprises oscillait entre 20 et 30%<sup>2</sup>, ce qui constitue un taux de rotation du personnel relativement élevé et un véritable coût financier pour les organisations<sup>3</sup>. La fidélisation des collaborateurs de l'IT est un sujet hautement préoccupant pour les Ressources Humaines d'autant plus qu'elles peinent à recruter sur ces métiers pour la plupart pénuriques.

### *Notre question de départ*

Il nous a paru intéressant de nous pencher sur le sujet. A l'ère où il est de plus en plus question d'engagement et de fidélisation des collaborateurs dans les discours et les stratégies déployées par les entreprises, comment comprendre et expliquer ce phénomène de turnover dans les équipes informatiques ? Et la question que nous nous posons est la suivante : **La grande mobilité professionnelle des travailleurs informaticiens traduit-elle un échec des politiques internes des organisations ou doit-on y voir une transformation du rapport de ces populations de travailleurs à l'emploi ?**

### *L'objectif de notre étude*

Nous souhaitons mener ce travail de recherche pour tenter de comprendre les carrières nomades des informaticiens, leurs motivations et les justifications. Notre ambition est d'analyser pourquoi cette catégorie de professionnels fait le choix d'une grande mobilité externe et la façon dont elle conçoit l'emploi. D'un point de vue managérial, il sera également intéressant de voir quelles stratégies les RH peuvent déployer pour engager et fidéliser durablement les salariés informaticiens.

Afin de traiter notre question de départ, nous procéderons à un travail exploratoire. Cette première phase nous permettra de nous informer sur le savoir existant et plus précisément sur

---

<sup>2</sup> <https://medium.com/note-ta-ssii/le-turnover-un-fl%C3%A9au-pour-les-ssii-7ca3b4ec3c78>  
<https://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-barometre-coderpad-codingame-les-developpeurs-manquent-toujours-a-l-appel-88362.html>

<sup>3</sup> <https://www.elevo.fr/articles/le-vrai-cout-du-turn-over-et-de-la-perte-des-talents>

les recherches déjà menées autour du sujet de la grande mobilité professionnelle des informaticiens ; elle nous aidera également à situer la contribution que nous pourrions apporter au sujet. A l'issue de cette exploration nous pourrions concevoir notre problématique de recherche et formuler des hypothèses.

## **1. L'exploration : Etat de l'art et entretien exploratoire**

Nous nous aiderons ici de quelques lectures à la lumière desquelles nous retracerons d'abord l'historique du secteur informatique, puis analyserons les besoins en main d'œuvre dans ce milieu professionnel. Nous nous pencherons ensuite sur les raisons qui pourraient justifier la grande mobilité externe des informaticiens.

Un entretien exploratoire mené avec une responsable des ressources humaines d'une entreprise de services numériques complétera nos lectures et nous aidera à considérer d'autres aspects du problème, et à examiner la question de l'engagement et de la fidélisation des talents IT.

### **1.1 L'historique et les évolutions du secteur informatique**

Le terme informatique désigne la science du traitement rationnel, notamment par machines automatiques, de l'information. Si les premiers usages en la matière remontent aux années cinquante, c'est depuis 1990 qu'on assiste à un réel essor de ces nouvelles technologies du fait de la mondialisation, du processus d'intégration des marchés et de rapprochement des humains qu'elle a impliqué avec des retombées évidentes sur les technologies de l'information à l'échelle planétaire.

L'ensemble des pays s'est retrouvé confronté à une transformation importante de leur structure économique par le bouleversement engendré par cette émergence de l'informatique dans tous les domaines. Le tournant du passage à l'an 2000 et la révolution numérique vont à leur tour profondément impacter ce secteur d'activités, créant un important besoin en compétences et entraînant le recrutement à grande échelle des informaticiens. Mais la demande est forte et les informaticiens de formation ne suffisent bientôt plus. Les entreprises font alors appel à des profils non IT à qui il sera proposé de se former à l'informatique. L'on assiste également à une ouverture de ces filières à des populations qui, jusque-là étaient minoritaires dans ce secteur, les femmes notamment. Et pour demeurer compétitives et combler un déficit de personnel malgré tout persistant, certaines organisations décident de recourir à une main d'œuvre étrangère ; des visas sont alors accordés à des travailleurs immigrés afin de remédier à ce que les analystes définissent comme une « pénurie ».

La pénurie s'illustre par un « déséquilibre important et durable entre l'offre et la demande »<sup>4</sup>, en d'autres termes, la pénurie se manifeste lorsque les besoins en recrutement des entreprises sont supérieurs à la proportion de candidats disponibles sur le marché ou à la recherche d'opportunités professionnelles identiques aux emplois vacants (même contenu de missions, même niveau de rémunération, etc.). « Cependant, au-delà des considérations de nombre, le terme de pénurie peut également exprimer des déficits de compétences ou de « bons » travailleurs, ceux dont les attitudes et comportements face à l'emploi répondent aux attentes des employeurs » (Green, Machin et Wilkinson, 1998).

Certains chercheurs à l'instar de Burt S. Barnow<sup>5</sup> contestent toutefois la théorie d'une pénurie dans les métiers de l'IT ; parmi les arguments qu'ils avancent se trouve l'absence d'une définition commune du terme « informaticien » : l'informaticien est en effet tantôt désigné par l'angle du diplôme ou de la formation initiale reçue, du secteur d'activité, ou de la fonction. Or, plus de 40% des emplois dans ce secteur sont occupés par des personnes dont l'informatique n'est pas la qualification de base.

Mais pourquoi les entreprises déplorent-elles alors une inadéquation de la main-d'œuvre et dénoncent une situation de pénurie ? La recherche d'éléments de réponse à cette question nécessite de s'intéresser aux spécificités de la demande et non plus uniquement à l'offre de cette main d'œuvre dite rare. Il s'agit ici concrètement d'examiner les besoins formulés par les organisations, leurs modes de recrutement et de formation privilégiés. On passe ainsi d'une problématique de pénurie à une problématique de difficultés de recrutement.

Pour C. Meares et J. Sargent (1999), plusieurs variables spécifiques au secteur de l'IT ont une incidence avérée sur la dynamique du marché du travail. « Les faibles durées des cycles de vie de produits IT, conjuguées à des coûts très limités de création de nouvelles entreprises, accroissent la concurrence du secteur (en particulier des logiciels et des services) et stimuleraient la demande pour les bons travailleurs munis des bonnes compétences au bon moment ». En effet, l'urgence impose parfois de recourir à l'embauche de travailleurs immédiatement opérationnels ; parallèlement, la profusion de produits sur le marché engendre une nécessité de spécialisation dans des compétences techniques pointues. Certaines compétences techniques peuvent ainsi être fortement sollicitées sur le marché et entraîner des difficultés de recrutement. Et, plutôt que d'investir dans la formation et de promouvoir le développement des compétences des collaborateurs internes, la plupart des entreprises privilégient la recherche de candidats externes dont les profils cadrent parfaitement avec les postes à pourvoir. Mais, en procédant de la sorte, ces employeurs encouragent la mobilité

---

<sup>4</sup> « De la pénurie à la mobilité : le marché du travail des informaticiens », Marc Zune, 2006.

<sup>5</sup> « Skill Mismatches and Worker Shortages: The Problem and Appropriate Responses », Barnow, Trutko, Lerman, 1998.

externe et crée ainsi une réticence générale à investir dans des actions de formation qui ne pourraient être capitalisées avant le départ des salariés.

Un cercle pernicieux s'instaure alors : faisant le choix de ne pas investir dans la formation de collaborateurs qui risquent d'user de mobilité externe, les organisations optent pour l'embauche de candidats dotés des compétences recherchées ; ce qui entraîne le même type de posture stratégique de la part d'autres employeurs et génère un déficit généralisé de profils dûment formés.

Au débat sur la pénurie de la main d'œuvre informatique s'est ainsi ajouté celui de la grande mobilité des informaticiens qui illustreraient une transformation du rapport à l'emploi, au profit d'un modèle dit des « carrières nomades ». Ce modèle tend à considérer le travailleur comme un « entrepreneur de soi » (Bob Aubrey, 2000)<sup>6</sup> qui s'impliquerait moins au sein d'une entreprise et s'identifierait davantage à un marché du travail particulier. Et les RH et pratiques managériales des entreprises ont eu, à maints égards, leur rôle à jouer dans cette individualisation des parcours et cet entrepreneuriat de soi. En effet, l'offre d'accompagnement fournie aux salariés s'est vue réduite au fil du temps ; les RH qui au départ pilotaient entièrement les carrières se sont de plus en plus inscrites dans une démarche visant à impliquer le salarié et l'encourager à devenir le maître de son développement professionnel. Les carrières nomades sont ainsi peu à peu apparues pour certains professionnels comme un moyen sûr de multiplier les expériences, d'actualiser leurs connaissances et de demeurer compétitifs sur le marché du travail. Il va sans dire que la recherche d'une rémunération plus attractive, d'un cadre de travail satisfaisant ; une quête de sens ou d'autonomie viennent profondément amplifier le phénomène.

## **1.2 Le secteur informatique et le développement des carrières nomades**

Afin de mieux cerner la problématique des carrières nomades des informaticiens, il est important de voir à quel moment et pourquoi ce phénomène s'est intensifié.

Pour ce faire, nous devons nous intéresser à la société outre-Atlantique et notamment au cœur du berceau de l'innovation technologique, à savoir la Silicon Valley. En effet, au cours des années 80 et 90 se développent des entreprises de techniques de pointe en Californie, instaurant l'envol de l'activité économique dans les secteurs du logiciel, des services Internet et des biotechnologies. Cet essor donne naissance aux « boundaryless careers<sup>7</sup> » autrement dites carrières sans frontières, un modèle qui fait référence à un mode de travail dans lequel

---

<sup>6</sup> « L'entreprise de soi », Aubrey B., 2000.

<sup>7</sup> « The boundaryless career, a new employment principle for a new organisational era », M.B. ARTHUR D.M. ROUSSEAU, 1996.

un employé peut collaborer avec différentes organisations, sur plusieurs projets, pour des périodes variables. Il existe plusieurs modes associés au travail sans frontières ; freelance, plateforme, contrats zéro heure, ...etc.

La France, comme d'autres pays, notamment la Nouvelle-Zélande, reproduisent cette manière de concevoir la relation à l'emploi et développent ainsi les compétences de « flexibilité » et de mobilité, déconstruisant peu à peu le modèle fordiste qui impliquait de travailler pour la même organisation tout au long de sa carrière, bénéficiant des avantages sociaux, la sécurité d'emploi et une stabilité financière, gravissant les échelons de l'entreprise jusqu'à la retraite. Ce paradigme est encore relativement significatif aujourd'hui même si l'environnement et le modèle de travail contemporains sont radicalement différents. Les organisations visent toujours une plus grande rétention des talents et une limitation du turnover, mais dans l'ensemble, les travailleurs ont désormais un ordre de priorités différent. Il faut reconnaître que la croissance de ce modèle de carrières dites nomades est en grande partie due à une préférence pour des arrangements plus flexibles par les jeunes générations de travailleurs, qui constituent désormais une part de plus en plus importante de la main-d'œuvre globale.

Le rapport au monde du travail s'en voit globalement changé, le contrat à durée indéterminée n'est plus forcément cet « idéal » recherché. Les individus s'affranchissent ainsi du poids hiérarchique et des trajectoires traditionnelles. Ils deviennent libres de leur parcours et prétendent à une plus grande diversité de postes. Ils tentent de se détacher du rapport de subordination et s'extraient ainsi de la monotonie et de la pression face à la compétitivité. C'est ce que Marc Zune appelle « l'autonomie authentique »<sup>8</sup>.

Les métiers de l'IT et de l'informatique en particulier sont ainsi propulsés sur ce théâtre de la compétitivité. Ainsi, le nomadisme des professionnels de l'informatique devient une stratégie méthodique qui permet de s'adapter aux fluctuations du marché du travail. C'est ce que Marc Zune, notamment, décrit en termes de « nouvelles logiques professionnelles ». Ce diagnostic impose de s'interroger sur la capacité réelle des entreprises aujourd'hui à engager et fidéliser des profils qui s'inscrivent dans ces nouvelles logiques professionnelles.

---

<sup>8</sup> « Le modèle des carrières nomades face au cas des informaticiens », Marc Zune, 2005.

### **1.3 L'engagement et l'implication des salariés**

La relation entretenue entre le salarié et son entreprise constitue une grille de lecture intéressante pour répondre à la question. « ***Ainsi, même s'il est attaché à l'entreprise pour laquelle il travaille, le travailleur affiche sa disponibilité pour d'autres opportunités.*** » explique la chercheuse Claire Brier dans un article<sup>9</sup> sur les carrières nomades, un propos qui témoigne des limites même de l'engagement organisationnel.

L'engagement organisationnel se définit comme le lien entre un individu et son organisation. Meyer et Allen <sup>10</sup>(1991) ont proposé un modèle de l'engagement qui repose sur l'articulation de trois composantes de l'engagement : « affective », « calculée » et « normative ».

L'engagement « affectif » représente la situation selon laquelle l'individu reste membre de l'organisation du fait d'un attachement émotionnel à l'égard de celle-ci. L'engagement « calculé » désigne, pour sa part, le fait que l'individu reste membre de l'organisation car cela serait trop coûteux pour lui de partir. Enfin, l'on parle d'engagement « normatif » lorsque le désir de l'individu de rester membre d'une organisation est motivé par un sentiment d'obligation morale à son égard.

Benjamin Chaminade<sup>11</sup> livre une analyse intéressante de la dimension affective de l'engagement. Il distingue la fidélisation de trois autres relations à savoir la « rétention », l'« inertie » et la « dépendance » ; et soutient que seule l'implication organisationnelle affective donnerait lieu à la relation de fidélisation. Cette relation « fidèle » se caractérise par une « forte adhésion aux valeurs et objectifs de l'organisation », un « souhait d'investissement » mais surtout le fait que le salarié reste « libre de sa décision même si celui-ci a le choix de partir ».

L'engagement organisationnel affectif aurait ainsi vocation à répondre aux questions de fidélisation et de turn-over. Plus l'engagement est faible, plus l'individu adopte facilement des comportements de retrait (physique ou psychologique) c'est-à-dire un ensemble de comportements lui permettant de s'extraire de la situation de travail et de finalement quitter son entreprise. Ainsi, le pendant de l'engagement, qui est le retrait, explique les situations de turn-over.

Antoine Vénard en 2011 posait la question de l'implication des salariés. Selon lui, « les leviers de productivité reposent sur la performance des salariés, leur implication et sur la capacité qu'a une entreprise à s'adapter aux changements ». Cet auteur se demande « comment, dans

---

<sup>9</sup> « Vers une carrière nomade », Libre Eco, 2007.

<sup>10</sup> « A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment ». Human Resource Management Review, vol 11, n°1, p 61-69, MEYER J.P, ALLEN N.J, 1991.

<sup>11</sup> « Identifiez et fidélisez vos salariés de talent », B. Chaminade, 2003.

un contexte mondialisé caractérisé par l'instabilité, l'imprévisibilité fonder une forme de loyauté réciproque dans les relations de travail qui pourrait conditionner l'implication des salariés ? » L'implication des salariés est particulièrement stratégique pour les organisations mais particulièrement complexe à obtenir. A cette inquiétude vient s'ajouter la problématique de l'engagement des nouvelles générations au sein des entreprises. C'est ainsi que dans un article<sup>12</sup> paru en 2019, le journal Le Monde titrait « Les entreprises multiplient les stratégies pour fidéliser les jeunes cadres ». En effet, les médias et la littérature professionnelle se sont abondamment penchés sur le rapport à l'emploi des jeunes générations, et particulièrement de la génération Y.

La génération Y est constituée des « Millennials », ces personnes nées entre 1980 et 2000, dans un contexte de mondialisation. Ce sont les « digital native » car ils représentent la première génération totalement interconnectée. Selon Bertrand Pauget<sup>13</sup>, l'instauration des nouvelles technologies de l'information et de la communication bouleverse profondément les rapports sociaux de cette génération. La « Y » est qualifiée de « Why » car celle-ci se pose des questions. Les individus de cette génération seraient *déloyaux* envers les entreprises, désengagés et nomades ; avec un rapport au travail plus individualiste déterminée par une volonté mener sa carrière selon ses besoins et ses intérêts.

La transformation numérique est le moteur de cette évolution. Alors que leurs aînés se projetaient dans un domaine, « *les jeunes diplômés ne cesse d'explorer le champ des possibles : par le biais des réseaux sociaux professionnels, ils ont accès à une variété d'organismes et de postes. Avec leurs pairs, ils partagent un trait commun essentiel : le souci constant de maintenir et d'améliorer leur employabilité, non seulement au sein de leur structure actuelle, mais aussi, et surtout, vis-à-vis de l'extérieur* », analyse Marie Scoazec<sup>14</sup>, haut fonctionnaire, coauteure d'un mémoire sur l'impact de la transformation numérique sur les grands groupes français.

Cette course dans l'acquisition de nouvelles compétences, les spécialistes des ressources humaines les observent de plusieurs manières chez les jeunes cadres : la mobilité, l'interdisciplinarité, la volonté d'avoir une influence et le besoin d'instantanéité dans leurs relations avec le collectif.

Face à des salariés de plus en plus mobiles, qui entendent multiplier les expériences et qui ne redoutent pas de démissionner, quelles sont alors les stratégies des entreprises pour les retenir ?

---

<sup>12</sup> « Les entreprises multiplient les stratégies pour fidéliser les jeunes cadres », Le Monde, Eric Nunès, 2019.

<sup>13</sup> « L'arrivée de la génération Y : quelles conséquences managériales et organisationnelles pour les organisations sanitaires et sociales françaises ? », Pratiques et organisations des soins, 2012.

<sup>14</sup> Le journal Le Monde, 2019.

#### **1.4 Les Ressources Humaines et la fidélisation des informaticiens**

Les ressources humaines doivent lutter contre un turnover qui reflète bien souvent le manque de perspective de carrière mais également le détachement du salarié envers son entreprise. Ce détachement résulte de facteurs subjectifs, pouvant varier d'un individu à l'autre, tel que l'insatisfaction liée au travail, des propositions alternatives avec un gain pécuniaire plus attractif, des obstacles rencontrés et de la faculté à les surmonter, la volonté de se projeter dans des missions stimulantes, une quête de sens ou une recherche d'autonomie dans le travail.

Dans l'ouvrage *La gestion des talents*, Cécile Dejoux et Maurice Thévenet identifient des champs d'action à investir dans le travail de fidélisation des talents : « l'analyse des motivations, la qualité du management direct, l'attention portée aux conditions de travail et à la reconnaissance, (...) »<sup>15</sup>. Ces domaines d'actions font partie intégrante des missions des RH, notamment lors de l'analyse des motivations, au moment de l'embauche et plus tard lors des entretiens annuels d'évaluation. La mise en œuvre de ces actions permet de tisser un lien privilégié entre RH et salarié, car elles imposent au professionnel des ressources humaines « d'avoir une certaine connaissance des réalités vécues sur le terrain par le collaborateur » ; d'accompagner les managers dans la valorisation du capital humain ; d'améliorer l'expérience collaborateur au moyen d'une stratégie d'écoute qui consiste « à questionner non pas l'engagement directement mais bien les difficultés rencontrées, les raisons pour lesquelles le collaborateur serait désireux de changer de poste ou de partir de l'entreprise ». Recueillir la voix du collaborateur doit amener les RH à impliquer les salariés dans la définition d'initiatives qui viseraient à renfoncer le bien-être et la qualité de vie au travail, la fierté d'appartenance et plus globalement, donc, l'attractivité de l'entreprise.

Les professionnels de l'informatique du fait de la particularité de leur secteur d'activité (caractérisé par une évolution constante des technologies employées), recherchent en général un environnement de travail qui favorise l'innovation, l'agilité dans les façons de collaborer, le maintien de l'employabilité par une actualisation des connaissances et une offre de formation qui répond pleinement aux besoins du marché du travail. L'argument économique pèse également dans la balance ; une rémunération élevée demeure une forte source de motivation mais si elle ne suffit plus pour convaincre ses talents de rester dans l'entreprise. La fidélisation des profils IT est un véritable enjeu pour les entreprises. L'essor des nouvelles technologies font émerger de nouveaux besoins et avec eux la nécessité de trouver rapidement des talents toujours plus spécialisés. Cela accroît inévitablement la mobilité professionnelle et impacte le

---

<sup>15</sup> « La gestion des talents », Cécile Dejoux, Maurice Thévenet, 2015.

turn-over en entreprises ; le collaborateur dont le profil est convoité, se voit en effet offrir de nombreuses opportunités de carrières à l'externe, et seules les organisations les plus compétitives parviennent à retenir leurs talents.

Dans un article paru en février 2022, le média Le Monde informatique déclarait que « *Les DRH doivent faire preuve d'inventivité pour faire face aux difficultés de recrutement qui perdurent dans un secteur IT toujours en tension. Qualité de vie au travail, ouverture des postes techniques à un réservoir plus diversifié et recours massif à la formation font partie des pistes pour réduire le déficit de profils technologiques.* »<sup>16</sup>

Pour fidéliser leurs collaborateurs IT, les entreprises doivent s'aligner sur les attentes de leurs équipes. La pratique du télétravail, la mise à disposition d'outils technologiques performants, les perspectives d'évolution par la promotion et la mobilité interne, un cadre de travail agréable et convivial, peuvent constituer de véritables leviers d'attractivité et de fidélisation des talents.

## **2. La problématique**

Notre revue de littérature nous a permis d'examiner le phénomène de la grande mobilité professionnelle des informaticiens au moyen notamment d'une exploration rétrospective de l'histoire de ce secteur d'activité et des logiques de carrière qui animent les professionnels de ce milieu. Nous nous sommes ensuite penchés sur la question de l'engagement en entreprise en portant une attention toute particulière au rapport au travail des jeunes générations. Le sujet de la fidélisation des talents, a pour sa part, imposé de nous interroger le rôle que tiennent les RH dans la construction d'un cadre de travail qui permet au collaborateur de bien se sentir en entreprise et de souhaiter y rester.

Au regard de toutes ces réflexions, la problématique que nous posons dans le cadre de notre recherche est la suivante : **Les entreprises peuvent-elles créer l'engagement et fidéliser leurs populations de travailleurs informaticiens ?**

---

<sup>16</sup> « Qualité de vie au travail et formation pour fidéliser les talents IT », Véronique Arène, 2022.

### **3. Les hypothèses**

Trois hypothèses peuvent constituer les éléments de réponse à notre problématique :

**Hypothèse N°1 : Les carrières nomades font partie de l'identité même des informaticiens et constituent pour eux la seule manière de développer leurs compétences et de maintenir leur employabilité au moyen notamment d'une diversification de leurs expériences professionnelles.**

**Hypothèse N°2 : Les carrières nomades concernent davantage les jeunes informaticiens qui sont plus difficiles à fidéliser dans les entreprises.**

**Hypothèse N°3 : Les entreprises ne parviennent pas à engager et fidéliser les professionnels de l'informatique.**

Ces trois hypothèses serviront de fil conducteur à notre recherche et nous permettront de dégager les conclusions de cette étude. La suite de notre travail consistera à vérifier ces hypothèses en les soumettant à des faits observables.

## **1- METHODE**

Afin de tester et d'évaluer la plausibilité des hypothèses énoncées dans notre introduction, il nous est apparu nécessaire de les confronter à des données observables. Pour ce faire, nous avons fait le choix de recourir à une enquête de terrain comme moyen de recherche et de collecte de données.

Nous nous emploierons ici à décrire, détailler et justifier la méthode d'investigation employée. Il s'agira de présenter le champ d'analyse, les critères retenus pour la sélection de l'échantillon à interroger. Nous exposerons également le déroulement de l'enquête de terrain ; et énumérerons les difficultés rencontrées lors de sa réalisation ainsi que les solutions adoptées pour les résoudre.

### **1.1 Une étude de terrain auprès de travailleurs informatiques**

Pour pouvoir vérifier nos hypothèses nous avons choisi d'interroger directement les professionnels concernés par notre étude. Il n'a cependant pas été possible de réaliser cette étude de terrain au sein d'une entreprise spécifique, aussi avons-nous opté pour un champ d'analyse libre : une enquête en France auprès de plusieurs travailleurs informatiques issus de milieux et secteurs variés.

Notre intérêt était ici de tenter de comprendre les logiques professionnelles des travailleurs informatiques : la manière dont ils conçoivent l'emploi et envisagent leurs carrières ; ce qui les motive, ce qui pourrait susciter chez eux l'engagement organisationnel affectif, ainsi que les raisons qui expliquent leur grande mobilité.

Cette enquête allait également nous permettre de recueillir les attentes de cette catégorie de professionnels en matière d'accompagnement RH (formation, opportunités d'évolution, ...) et de proposition de valeur employeur (avantages et récompenses offerts par l'entreprise en échange de l'engagement de ses salariés, des compétences et capacités qu'ils mettent à sa disposition).

Grâce à l'ensemble des données collectées, nous pourrions ainsi analyser les valeurs et aspirations propres à chaque individu, observer les similitudes et points de différenciations ; et déterminer s'il existe une seule manière de concevoir l'emploi chez les informaticiens, si les carrières nomades sont la norme dans ce milieu professionnel, et si les RH peuvent gagner le pari d'engager et fidéliser ces collaborateurs.

### **1.1.1 Une enquête qualitative et des entretiens semi-directifs**

Pour ce travail de recherche nous avons choisi de réaliser une enquête qualitative au moyen d'une grille d'entretien composée de questions semi-directives.

Le choix d'une enquête qualitative a été motivé par la volonté de laisser une certaine liberté de réponse à nos interviewés. Nous avons décidé de poser plusieurs questions ouvertes dans le but d'obtenir des réponses spontanées de la part des sujets afin d'éviter les biais relatifs à un entretien (par exemple, poser des questions orientant inconsciemment la réponse de l'individu). Notre étude de terrain portant sur des réponses individuelles et subjectives, il était essentiel de recueillir une diversité de points de vue.

### **1.1.2 Une grille d'entretien abordant les principales thématiques de notre revue de littérature**

En nous appuyant sur l'état de l'art, sur les hypothèses formulées et sur l'entretien exploratoire mené précédemment, nous avons pu réaliser un guide d'entretien (voir page 55, annexe 1) composé de vingt-deux questions semi-directives ouvertes. Les thématiques traitées dans la revue de littérature ont permis notamment de répartir les questions en six grands ensembles : **carrières nomades, employabilité, engagement, générations et rapport à l'emploi, fidélisation, accompagnement des RH.**

Les thèmes « carrières nomades » « employabilité » et « générations et rapport à l'emploi » sont rattachées aux hypothèses N°1<sup>17</sup> et N°2<sup>18</sup> de notre problématique. Ils permettront d'analyser si la grande mobilité professionnelle est un trait caractéristique des travailleurs informaticiens (car seul moyen pour eux d'apprendre et de renouveler leurs connaissances par le biais d'expériences variées) et si ce phénomène concerne davantage les jeunes générations. Les thèmes « engagement » « fidélisation » et « accompagnement RH » se rattachent à l'hypothèse N°3<sup>19</sup>. Ils aideront à examiner de très près s'il existe un lien entre offres RH, promesse employeur et engagement et fidélisation des talents.

---

<sup>17</sup> Rappel de l'hypothèse N°1 : Les carrières nomades font partie de l'identité même des informaticiens et constituent pour eux la seule manière de développer leurs compétences et de maintenir leur employabilité au moyen notamment d'une diversification de leurs expériences professionnelles.

<sup>18</sup> Rappel de l'hypothèse N°2 : Les carrières nomades concernent davantage les jeunes informaticiens qui sont plus difficiles à fidéliser dans les entreprises.

<sup>19</sup> Rappel de l'hypothèse N°3 : Les entreprises ne parviennent pas à engager et fidéliser les professionnels de l'informatique.

## **1.2 Le choix et la constitution de l'échantillon à interroger**

Dans le cadre de notre étude de terrain, nous avons pu réunir un panel composé de sept travailleurs informaticiens. Nous détaillerons ici les critères de sélection appliqués pour constituer notre échantillon.

### **1.2.1 Une génération ciblée : les millennials**

Afin de pouvoir répondre efficacement à l'hypothèse selon laquelle les carrières nomades concerneraient davantage les jeunes informaticiens qui seraient aujourd'hui plus difficiles à fidéliser dans les entreprises, nous avons fait le choix de réunir une population d'informaticiens issus de la génération Y (personnes nées entre le début des années 80 et la fin des années 90).

Dans notre souci de combiner expérience et richesse de parcours à ce premier critère, il nous a paru intéressant de définir une tranche d'âge à interroger : des informaticiens âgés de 28 à 40 ans ; des profils qui tout en restant relativement jeunes, jouiraient d'une expérience professionnelle relativement solide et riche.

### **1.2.2 Des travailleurs cadres**

Si le critère du diplôme n'a pas été retenu (puisque l'évolution professionnelle au sein d'une organisation peut se faire bien indépendamment de cet attribut), nous avons choisi de constituer un panel composé uniquement de travailleurs cadres et de personnes jouissant d'un certain niveau de responsabilité. L'intérêt étant ici d'observer comment cette population serait la plus concernée par les carrières nomades car plus convoitée sur le marché de l'emploi du fait de son niveau de compétences ; et serait donc plus susceptible de connaître une grande mobilité professionnelle.

### **1.2.3 Une homogénéité de parcours et quelques variables**

- Six des professionnels interrogés ont exercé ou exercent encore dans une entreprise de service numérique (ESN) en qualité de consultants. Cette hétérogénéité est tout à fait fortuite (nous n'avons pas expressément recherché des profils de ce type) ; elle dépeint une réalité assez classique dans le secteur : les jeunes diplômés s'orientent facilement vers des ESN qui sont reconnus comme de vrais accélérateurs de carrière dans la mesure où elles offrent la possibilité, aux juniors inexpérimentés, de monter

rapidement en compétences du fait de la diversité des missions confiées et de développer leur réseau (réseau qui permet de se garantir des perspectives de carrière intéressantes quand vient le moment de changer d'employeur.)

- Un informaticien du panel travaille comme consultant dans une agence digitale (sans placement chez le client final)
- Deux de nos répondants se sont mis à leur propre compte et travaillent comme indépendants.
- Deux autres informaticiens du panel ont eu une expérience en tant que salarié interne chez le client final.

Le tableau représentant notre échantillon et ses caractéristiques figure dans l'annexe 2 du présent document (voir page 58).

### **1.3 Le déroulement de l'enquête**

Nos sept entretiens se sont déroulés sur huit semaines, selon les disponibilités des personnes interrogées. Tous les échanges se sont faits par visio et ont duré en moyenne 45 minutes. Chaque entretien a été enregistré de manière à pouvoir disposer d'un support à consulter ultérieurement pour une restitution exacte des résultats.

Nous avons au préalable tenu à garantir de l'anonymat de notre investigation auprès des répondants à l'enquête : ni leurs noms ni celui des entreprises qui les emploient ou dans lesquelles elles exercent ne seraient mentionnés dans ce travail.

Si lors du premier entretien, nous nous sommes contentées de suivre avec exactitude notre grille d'entretien, nous n'avons pas mis longtemps à nous apercevoir que nous ne rebondissions pas assez aux propos de l'interviewé, et que nous passions ainsi à côté d'informations importantes. Dès le second entretien, nous avons donc tâché de creuser davantage, de questionner les réponses trop concises, d'interroger les gestes et postures : Il nous est par exemple arrivé de demander à un tel enquêté « pourquoi il souriait » à l'énonciation d'une question, et à un tel autre « pourquoi cette grimace » quand il évoquait les offres de formation mises à disposition dans son entreprise. Cela nous a permis d'enrichir l'échange, d'intercepter les nuances autour d'une question, et d'aborder des points auxquels nous n'avions pas songé jusque-là et que nous ne soupçonnions pas être en lien avec notre sujet de recherche.

#### **1.4 Les difficultés de la réalisation de l'enquête et les solutions adoptées pour les contourner**

La plus grande difficulté a été liée à la constitution du panel à interroger. Initialement, nous souhaitons enquêter auprès de travailleurs informaticiens issus de la même entreprise. Cela nous aurait permis de répondre à un souci d'homogénéité, et d'observer de quelle manière au sein de la même entité, des salariés pouvaient se positionner face à l'emploi. Nous avons de ce fait orienté nos recherches en ce sens pendant quelques semaines, sollicitant des professionnels et même directement des organisations ; mais devant la complexité de la chose et l'absence de réponses favorables, nous avons dû renoncer à cette éventualité.

La seconde démarche que nous avons entreprise a été d'activer et mobiliser nos réseaux (proches, collègues de travail, ...) pour être orientées vers des profils qui répondraient aux critères que nous avons définis (cadres informaticiens âgés de 28 à 37 ans). Mais là aussi, les retours obtenus étaient soit insuffisants, soit incompatibles aux besoins de notre étude. Enfin, en complément, nous avons opté pour une recherche de profils sur LinkedIn.

La somme de ces démarches nous a ainsi permis de réunir notre échantillon constitué de sept informaticiens.

## **2- RESULTATS DE LA RECHERCHE**

L'étape que nous abordons ici consiste à restituer l'entièreté<sup>20</sup> des éléments recueillis grâce à l'enquête de terrain. Notre panel de répondants étant uniquement composé de consultants ou d'anciens consultants informaticiens, les résultats collectés au cours de l'enquête sont donc inhérents à l'univers de la consultance informatique.

Nous procéderons par un exposé clinique de l'ensemble de ces résultats, catégorisés et classés en thèmes et sous-thèmes, puis présenterons les singularités et disparités qui peuvent apparaître autour d'un même sujet ou d'une question identique.

La lecture de nos différents entretiens a permis de regrouper une série de verbatim ; ce sont des mots ou ensembles de mots, des expressions clés et significatives employés par nos enquêtés. Un examen minutieux de ces verbatim nous a amenées à observer que cinq thématiques principales s'en dégagent : La motivation quant au choix de la profession, l'engagement et la fidélité organisationnelle, les carrières nomades et le fait générationnel.

### **2.1 Les motivations quant au choix de la profession d'informaticien**

Qu'est-ce qui motive un choix de domaine d'étude ou le désir de faire carrière dans tel ou tel autre secteur ? Pourquoi choisit-on de devenir informaticien ?

Au cours des entretiens menés, tout au long de la phase introductive qui a consisté à interroger les répondants sur leur parcours universitaire et professionnel, nos enquêtés se sont tous à peu près exprimés sur ce qui avait pu les motiver à s'orienter dans l'informatique. Nous avons jugé utile de transcrire, dans ce travail, ces motivations car celles-ci pourraient donner un franc éclairage sur le rapport individuel à l'emploi et à la vie professionnelle.

Les réponses recueillies sur les motivations quant au choix de la profession ont permis de distinguer dans le panel que nous avons constitué, trois catégories d'informaticiens que l'on pourrait répertorier comme tels : les geeks, les non-geeks, les geeks intéressés<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Cela suppose que les résultats ne seront pas triés et que nous ne nous préoccupons pas, à ce stade, de savoir si ces résultats s'éloignent ou pas de la problématique de notre recherche.

<sup>21</sup> Se dit des personnes qui recherchent leur intérêt personnel.

### 2.1.1 La passion comme leitmotiv : le cas des geeks

« Ce sont les fans d'informatique, de science-fiction, de jeux vidéo, etc., toujours à l'affût des nouveautés et des améliorations à apporter aux technologies numériques »<sup>22</sup>. Et c'est sur l'ordinateur familial, le plus souvent, que se fait leur première initiation à l'informatique.

Christophe 37 ans, responsable des systèmes d'information dans un groupe de la grande distribution, se définit comme un geek à part entière. Il explique que c'est au travers d'un jeu de programmation offert pour son dixième anniversaire qu'il découvre le codage informatique. De façon tout à fait ludique, il va peu à peu se passionner pour cet univers. La réflexion, la logique, la complexité progressive des problèmes à résoudre conviennent au jeune garçon qui a déjà forte appétence pour les chiffres, les mathématiques. Sa curiosité le poussera d'ailleurs à rejoindre quelques années plus tard une communauté de fans sur internet. « *Nous disposions d'un forum sur lequel nous pouvions échanger. J'ai pu découvrir d'autres jeux. Je passais des heures devant l'ordinateur. J'ai su assez jeune que je voulais travailler dans l'informatique. C'est vraiment ma passion. Aujourd'hui encore, je travaille sans compter les heures. Il m'arrive de travailler le week-end. J'aime ce que je fais, je ne vois pas passer le temps.* » nous a-t-il confié.

La passion est donc le leitmotiv de ces informaticiens. Le choix des études puis de la profession est dans leur cas motivé par un penchant véritable pour ce domaine d'activité.

### 2.1.2 L'orientation par calcul pragmatique : Le cas des non-geeks

Sur les sept informaticiens interrogés, seuls deux ont indiqué s'être orientés vers leur métier non pas par passion mais par choix pragmatique, guidés dès le cycle universitaire dans la recherche d'une profession à même d'offrir de nombreux débouchés et un niveau de rémunération confortable. C'est le cas d'Olivier 36 ans ingénieur informatique dans un grand groupe de services numériques : « *L'orientation vers un cycle scientifique s'est faite sous le conseil de mes parents qui sont tous les deux comptables. Ils pensaient que les mathématiques m'ouvriraient plus de portes que des études de lettres exemple. Je ne peux pas dire aujourd'hui que l'informatique est une réelle passion dans mon cas* ».

---

<sup>22</sup> Dictionnaire Larousse

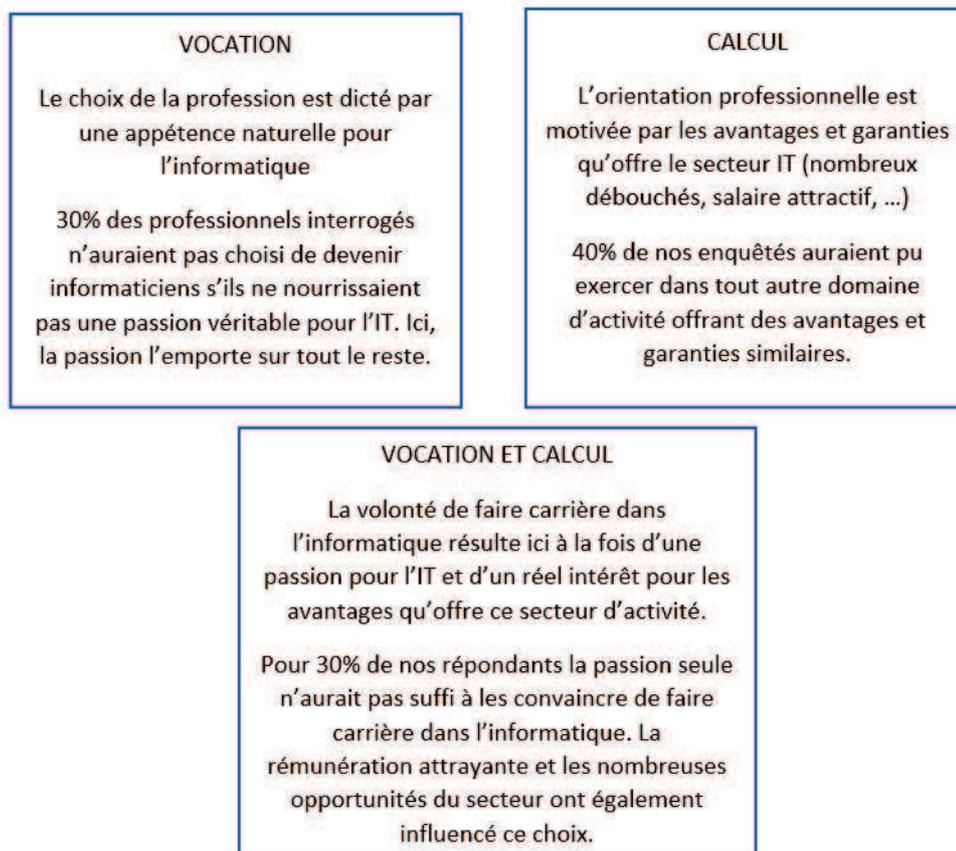
Ici, le choix d'une carrière dans l'informatique bien que résultant d'une adhésion volontaire n'est pas dicté par la « vocation », il émane plutôt d'un calcul réfléchi, de la peur du chômage ou du besoin plus large d'accéder à un métier porteur et bien rémunéré. La passion dans le cas présent se dissocie du travail et se vit en dehors de la sphère professionnelle.

### 2.1.3 L'alliance entre vocation et calcul : Les geeks intéressés

La dissociation entre vocation et calcul dans le choix de la profession demeure tout de même moins tranchée qu'il n'y paraît. La décision pour un sujet de faire d'une passion son métier émane quasiment toujours d'une réflexion poussée, d'une évaluation des opportunités professionnelles dans le secteur visé, d'un réel questionnement sur ses aspirations propres et sur la probabilité de parvenir ou non à les satisfaire.

40 % des répondants à notre enquête ont ainsi indiqué que bien qu'étant passionnés par l'informatique, ils n'auraient pas choisi d'exercer dans ce domaine si le secteur ne leur garantissait pas de belles opportunités de carrière et une rémunération attrayante.

#### *Synthèse des motivations du panel pour le choix de la profession*



Au regard de ces éléments, on peut observer que la rémunération et les opportunités de carrière sont au cœur de la motivation initiale des travailleurs informaticiens. Cette motivation - nous le verrons plus loin - est cependant susceptible d'évoluer en cours de carrière ; d'autres paramètres tels que le bien-être au travail, la quête de sens, la recherche de rétributions autres que matérielles (la reconnaissance au travail par exemple) viennent s'y greffer et vont orienter les choix professionnels de chacun.

## **2.2 Les consultants informaticiens et la question de l'engagement organisationnel**

Dans notre volonté de comprendre ce que représente l'engagement organisationnel pour la catégorie des professionnels étudiée, nous avons questionné nos répondants à ce sujet. Les avis récoltés lors de ces entretiens portent essentiellement sur la définition que chacun donne à l'engagement, sur les comportements qui en découlent et sur les causes de désengagement au travail.

### **2.2.1 La définition de l'engagement selon les répondants à l'enquête**

Nos entretiens nous permettent de distinguer trois niveaux d'engagement :

#### **L'engagement envers l'organisation**

L'engagement symbolise ici une adhésion à la vision et aux objectifs de l'entreprise. Le sujet se reconnaît dans les buts et valeurs de l'organisation qui l'emploie. Il éprouve une satisfaction à travailler pour celle-ci et une réelle fierté d'appartenance.

Les professionnels interrogés mettent par exemple en avant le fait que « les employés [dans leur entreprise] sont accompagnés dans leur plan développement de de carrière » ou encore l'aptitude de leur encadrement à « reconnaître le travail des salariés qui performant et à le récompenser. »

L'engagement envers l'organisation supposerait d'avoir confiance en ses dirigeants, de comprendre et d'être aligné sur la stratégie déployée pour l'atteinte des objectifs fixés. Cet engagement impliquerait une certaine loyauté ou fidélité envers l'entreprise. Mais il s'agirait tout de même d'une fidélité ponctuelle, car même tout en étant affectivement engagées envers l'organisation, les personnes interviewées n'excluent pas de la quitter si jamais une meilleure opportunité de carrière venait à se présenter.

Il convient cependant d'indiquer que cette forme d'engagement est rare et difficile à nourrir dans l'environnement des ESN où les consultants, souvent absents de la structure (car placés chez le client), peuvent ressentir un manque d'attache à la culture aux valeurs et objectifs de l'entreprise.

### **L'engagement envers l'activité professionnelle**

« *J'aime beaucoup ce que je fais et je suis assez exigeante quant à la qualité de mon travail. Je veux que ce soit Nickel et que le client soit satisfait.* » Voilà ce qu'indique Natacha, développeuse Web dans une société de conseil en transformation des Systèmes d'Information et Organisations. L'engagement dans son cas est la relation qu'elle entretient avec son travail et le point d'honneur qu'elle met à fournir des prestations de qualité.

Les enquêtés qui nourrissent cet engagement au travail ont fait part de la difficulté pour un consultant informaticien placé chez le client (pour des missions dont la durée peut s'étendre jusqu'à 3 ans) de développer un attachement affectif envers son organisation. Le peu de proximité entretenu ne favoriserait pas la consolidation d'un tel lien. Ils reconnaissent cependant un réel engagement dans leurs missions ; engagement qui pourrait dans certains cas les amener à s'impliquer bien au-delà du travail prescrit « *Je suis méticuleux et perfectionniste, je n'aime rien laisser au hasard. (...) ma préoccupation a toujours été de faire du très bon boulot et d'être reconnu comme un très bon élément.* » a-t-on pu entendre par exemple.

### **L'engagement envers le manager**

La loyauté envers son manager est aussi une forme d'engagement organisationnel. Le lien affectif est ici ressenti envers les responsables d'équipe ou les managers. Cet engagement résulterait d'une « bonne ambiance au travail » d'une « vraie cohésion d'équipe » « du sentiment d'être entendu ».

Elie, 30 ans, nous a parlé de cet engagement ressenti envers ses managers. Développeur Back-end dans une agence digitale, la nature de son activité ne lui impose pas d'être placé chez le client final, c'est au sein même de l'agence qui l'emploie qu'il exécute toutes ses missions pour le compte de différents clients. Elie qui aime son travail et apprécie la « bienveillance de ses managers » et « leur capacité à déléguer » nous a tout de même annoncé qu'il venait d'être débauché par un gros client : il a accepté un poste de business développer manager très bien payé ; poste qui répond à son aspiration actuelle d'être davantage dans la stratégie et moins dans la « prod ».

Elie s'est confié sur la difficulté que cette décision a représentée pour lui « *J'ai pesé le pour ou le contre avant de faire mon choix. Et j'ai perdu le sommeil les jours précédents l'annonce de ma démission. J'avais le sentiment de décevoir mes managers. Tout se passait bien : nous travaillions ensemble en toute confiance, je savais que je pouvais compter sur eux, j'étais très investi dans mon boulot. Personne n'aurait pu imaginer que je démissionnerai. Ça a été une réelle épreuve de leur dire que je venais d'accepter une offre intéressante.* »

Ici, comme on peut le voir, c'est davantage le sentiment « de décevoir » les personnes à qui il était affectivement attaché (ses managers) qui a davantage coûté à Elie que le fait de quitter l'organisation elle-même.

### **2.2.2 Le non-engagement et le désengagement en entreprise**

Les répondants à l'enquête se sont abondamment exprimés sur les causes du non-engagement et du désengagement, parlant de leurs propres expériences, de ce qui avait pu dans telle ou telle autre situation engendrer chez eux de la passivité, une tentation de retrait ; exposant les raisons qui avaient dans certains cas motivé une décision de départ (démission). Voici les points les plus indexés :

#### **Une rémunération non satisfaisante**

Parmi les différents commentaires recueillis à ce sujet on peut lire : « *J'ai quitté mon ancienne boîte à cause du salaire. Je n'étais pas bien payé et les ESN ne vous augmentent quasiment jamais, c'est un constat.* », « *Le vrai souci, c'est que le développement n'est pas assez bien payé quand on voit le niveau d'exigence sur les compétences demandées et leur obsolescence ultra rapide.* » ou encore « *Si on n'a pas le salaire qu'on mérite, on réduit son effort et son implication, on bâcle le travail, tous les prétextes sont alors bons pour arriver en retard le matin ou carrément se mettre en arrêt de travail dès qu'on le peut.* »

Tous nos enquêtés ont été unanimes sur le fait que la rémunération constitue une forme de reconnaissance en entreprise et qu'un collaborateur impliqué s'attend à ce que sa contribution soit payée à sa juste valeur. L'absence d'un niveau de rémunération alignée sur les attentes du salarié et sur le marché (la concurrence) est donc une réelle source de désengagement en entreprise.

### **Le refus de l'entreprise d'investir dans la formation**

Le secteur de l'informatique étant en permanente évolution, la formation constitue un enjeu majeur pour les professionnels du milieu. En effet, face au changement constant des méthodologies et technologies, un informaticien qui ne se forme pas est condamné à l'obsolescence. Quelques répondants à notre enquête ont indexé la difficulté que peut représenter l'accès aux formations certifiantes et/ou qualifiantes au sein des ESN notamment ; 30 % ont notamment indiqué s'être déjà vu refuser une formation qu'ils jugeaient pourtant nécessaire à leur évolution de carrière.

Notre étude de terrain nous a pourtant démontré que l'offre de formation est disponible et parfois même abondante au sein de plusieurs sociétés de services numériques, mais ces formations proposées restent essentiellement alignées sur les besoins des clients.

*« La Logique des ESN est de te former uniquement sur les technologies dont le client a besoin. A-t-on ainsi pu recueillir comme témoignage. Or, tu peux souhaiter te former sur des technologies nouvelles, et là-dessus tu n'es pas toujours soutenu ni accompagné. Les boîtes te forment pour elles, pour t'aligner sur leur stratégie et sur leurs besoins réels. »*

Le refus de la formation ou plus globalement le sentiment de ne pas être écouté dans ses choix et désirs de formation constitue donc une source de désengagement en entreprise.

### **Des perspectives d'évolution minces**

L'absence d'opportunités de développement professionnel a également au cours de notre enquête terrain été désigné comme un facteur de désengagement. L'impossibilité ou difficulté d'évoluer peut en effet motiver une décision de départ (démission) de la part du salarié.

*« J'ai travaillé dans quatre SSI<sup>23</sup> différentes avant de décider de me mettre à mon compte, et l'une des raisons qui m'a parfois poussé à changer d'employeur régulièrement était l'absence d'évolution. Quand on t'embauche, l'entreprise te fait miroiter des choses : un vrai plan de développement de carrière, la possibilité de progresser. Mais la réalité du terrain est tout autre. »* a-t-on pu recueillir comme témoignage

---

<sup>23</sup> Ancienne appellation des ESN.

### Des opportunités d'évolution existantes pour certains mais sans véritable revalorisation de salaire

Olivier qui exerce depuis 7 ans au sein d'une même structure considère, pour sa part, que les évolutions sont possibles et que tout dépend ici de l'investissement du salarié et de son implication personnelle dans son plan de carrière : *« Il faut mobiliser ses efforts pour y parvenir, s'investir et être acteur de sa carrière. Moi, j'ai pu évoluer dans ma boîte. Grâce à une formation interne, je suis passé de la Maîtrise d'œuvre (j'étais chef de projet informatique) à la Maîtrise d'ouvrage (j'interviens comme assistant à la maîtrise d'ouvrage chez le client, je commandite le projet). J'ai beaucoup plus de responsabilités aujourd'hui. De mon point de vue, ce ne sont pas les perspectives d'évolution qui manquent, le vrai problème c'est que ces évolutions professionnelles ne s'accompagnent pas toujours d'une augmentation de salaire. Il faut être vigilant. L'entreprise peut te former sur des technologies plus exigeantes, faire évoluer ta fonction, te positionner chez le client sur des dossiers plus complexes, facturer plus cher tes prestations, et te maintenir au même niveau de salaire. »*

### Une évolution professionnelle en interne moins avantageuse qu'un départ chez le concurrent

Si l'évolution professionnelle en interne est une réelle ambition pour quelques personnes interrogées, la grande majorité de notre échantillon a indiqué qu'il est bien plus avantageux de changer d'entreprise que d'évoluer professionnellement au sein de la même structure.

C'est le cas de Ranci 29 ans, développeur Web. Le jeune homme qui a déjà travaillé dans trois ESN en six années de carrière dans l'informatique a confié *« Un vrai gap de salaire<sup>24</sup> ne se fait pas si on reste dans la même boîte. L'absence d'évolution professionnelle n'est donc pas un vrai problème pour moi. Dans chaque ESN où je suis passé, j'ai toujours considéré que j'étais là pour apprendre un maximum de choses afin de pouvoir partir au bout de trois ans et de pouvoir mieux me vendre ailleurs. »*

### **L'absence de choix des missions et de leurs situations géographiques**

Il est important de souligner ici qu'au regard de la constitution de notre panel (sept informaticiens avec une expérience actuelle ou antérieure en ESN), certains points recensés au cours de l'enquête terrain dépeignent une réalité qui ne concerne que le fonctionnement des sociétés de services numériques et le monde de la consultance informatique. C'est le cas

---

<sup>24</sup> Ecart de salaire

du positionnement ou placement des consultants chez le client pour des missions à durée déterminée.

*50% de nos répondants ont indiqué que l'absence de choix dans les missions proposées a pu amoindrir leur engagement dans le travail.*

« *Tu ne choisis pas ta mission, tu ne choisis pas le lieu de travail. Tu bouges beaucoup et les missions ne correspondent pas toujours à ton envie. Par exemple, les consultants aujourd'hui sont de plus en plus spécialisés. Et si tu veux te spécialiser dans un domaine, tu ne dois travailler que sur certains types de missions correspondant à cette spécialité. Or, la boîte ne te laisse pas toujours le choix !* » a par exemple révélé Christian architecte cloud qui a exercé dans plusieurs ESN avant de se mettre à son compte. Cet informaticien indépendant jouit désormais de la liberté de choisir ses missions ; et même s'il travaille encore sur quelques projets d'infrastructure, le plus gros de son activité est dédié au cloud.

Natacha développeuse Web âgée de 28 ans confie pour sa part avoir eu très souvent le sentiment que ses compétences n'étaient pas toujours pas bien exploitées dans son ancienne entreprise : « *Le commercial de mon ancienne boîte me plaçait régulièrement sur des missions qui n'avaient rien à voir avec mes compétences et qui présentait un faible niveau d'intérêt. C'est la difficulté quand on ne choisit pas soi-même ses missions* ».

Les cas de surévaluation du consultant restent également fréquents comme le témoigne un autre enquêté : « *Parfois tu maîtrises mal les technos sur les missions sur lesquelles tu es envoyé. Ce qui se passe souvent, c'est que le commercial de ta boîte t'a survendu auprès de l'entreprise d'accueil qui s'attend elle du coup à recevoir un vrai « expert » ; et quand tu arrives sur le terrain, forcément tu mets plus de temps à faire les choses car tu ne maîtrises pas tout à fait... Cela crée du stress et de la frustration. Tu as parfois l'impression de n'être qu'un simple numéro dans un fichier excel et que seule la rentabilité de ta boîte compte.* »

*Pour l'autre moitié du panel interrogé, l'absence de choix des missions favorise l'apprentissage et l'acquisition de connaissances nouvelles*

L'absence de choix des missions est inhérente au fonctionnement des ESN, qui elles, doivent s'adapter aux besoins du marché quitte à positionner chez le client des consultants dont le profil ne répond pas tout à fait aux critères de la fiche de poste. Et certains informaticiens interrogés, loin d'y voir un inconvénient, estiment que c'est là « *la seule façon de se faire la main rapidement* et d'acquérir un champ de compétences large » et que « *l'obligation de se*

*débrouiller en étant parfois livré à soi-même chez le client »* permet de s'auto-former en amont pour consolider ses connaissances dans de nouveaux domaines.

### **Le manque de reconnaissance au travail**

L'absence de reconnaissance au travail a également été désignée comme une réelle source de désengagement en entreprise par une partie de nos répondants. Le sentiment « d'être uniquement considéré comme une ressource rentable et que le travail effectué ne profite qu'à la notoriété de son entreprise » peut engendrer une perte de motivation.

Lucien 39 ans informaticien qui travaille aujourd'hui à son propre compte témoigne : *« Le manque de reconnaissance me donnait régulièrement l'impression que je n'étais pas visible et que mes efforts et mon investissement comptaient peu au sein de L'ESN qui m'employait. Et c'est parfois chez le client qu'un consultant va trouver cette reconnaissance de ses compétences, de son implication et de ses bons résultats. »*

### **2.3 Les consultants informaticiens et la question de la fidélité organisationnelle**

La fidélité ou loyauté organisationnelle désigne l'attachement durable du collaborateur à son employeur et son désir de demeurer au service de cette dernière. Elle intègre plusieurs dimensions et s'exprime principalement par une absence de volonté de départ ou encore par une faible propension à rechercher un travail en dehors de l'organisation.

L'enquête terrain a permis de collecter quelques avis sur la question de la fidélité en entreprise. Il en ressort que celle-ci est une conséquence heureuse de l'engagement organisationnel et qu'elle découle principalement « *d'un bon management* », « *d'un sentiment que l'on est écouté* », « *d'un bien-être au travail* » ou encore « *de la volonté concrète d'une entreprise de mettre ses collaborateurs au coeur de sa stratégie* ».

*Au cours de nos entretiens trois opinions majeures se sont dégagées autour de la question de la fidélité en entreprise :*

- La première opinion soutient que les travailleurs informaticiens n'auraient pas vocation à demeurer durablement dans une organisation ;
- La seconde, elle, défend l'idée selon laquelle les informaticiens pourraient être fidèles à une entreprise ;

- Enfin, la troisième affirme que la volonté de demeurer durablement dans une entreprise pourrait être une réelle aspiration chez un informaticien sénior.

Nous proposons de développer ci-dessous ces trois différentes positions.

### **2.3.1 La fidélité organisationnelle comme un concept incompatible à la profession de consultants informaticiens**

Pour 80% des informaticiens interrogés, la fidélité à l'entreprise est antinomique à leur secteur d'activité et voici pourquoi :

- Les évolutions rapides des technologies employées dans ces métiers imposent de diversifier son expérience, de se former continûment (autant par la formation que par l'apprentissage terrain) pour demeurer un profil compétitif sur le marché du travail. Rester longtemps dans une même organisation ne permettrait pas de voir d'autres façons de travailler et donc d'apprendre. Lucien 39 ans développeur Full Stack qui exerce aujourd'hui en indépendant témoigne : *« Il y a une logique dans le secteur de l'IT qui voudrait qu'un informaticien qui a travaillé dans des boîtes différentes et donc pu diversifier ses expériences, soit considéré comme un profil intéressant ; la richesse de son parcours est très appréciée ».*
- La mobilité professionnelle qui implique de changer d'entreprise demeure la seule façon efficace d'accroître rapidement sa rémunération – nous l'avons évoqué plus haut. Il s'agit ici de mieux se vendre chez le concurrent. *« Les vraies évolutions de salaire ne sont possibles qu'en changeant de boîte, confie Ranci 29 ans. Aujourd'hui tous mes collègues optent pour ce même schéma de fonctionnement : Il s'agit de rester deux à trois années dans une ESN, d'enrichir son CV puis de partir en recherchant un salaire plus élevé, et ainsi de suite ! »*

### **2.3.2 La fidélité en entreprise comme une réalité possible**

Olivier 36 ans consultant AMOA travaille depuis sept ans dans la même entreprise de services numériques. Cette relative longévité au sein d'une organisation détonne quelque peu avec la grande mobilité professionnelle observée dans le milieu de la consultance informatique.

Questionné sur sa fidélité à son entreprise, Olivier a mis en avant « l'évolution professionnelle » dont il a bénéficié (grâce notamment au dispositif de la formation et de la mobilité interne) ainsi que les « bons rapports » entretenus avec sa hiérarchie. Ces deux éléments auraient - d'après son témoignage - fortement contribué à nourrir sa loyauté à l'égard

de la société qui l'emploie. Aujourd'hui cependant après sept années de bons et loyaux services, Olivier estime qu'il est grand temps pour lui d'envisager son départ et de donner une orientation nouvelle à sa carrière. Une décision qui émane bien moins de sa volonté de quitter son entreprise que de la dure réalité de ce milieu professionnel où le « le sang neuf » est privilégié au détriment des consultants séniors qui doivent se résoudre parfois à prendre leur indépendance en se mettant à leur propre compte ou opter pour une « sortie par le client » (en se faisant embaucher par le client final).

### **2.3.3 La fidélité en entreprise comme une aspiration des consultants séniors**

L'idée défendue ici par une partie de nos répondants est qu'il est nécessaire en milieu de carrière de « se fixer solidement », de prendre ancrage de façon ferme et pérenne dans une organisation. Cette préoccupation répond principalement au besoin de se mettre à l'abri, de « se prémunir des discriminations liées à l'âge dans le secteur informatique » où, rappelons-le, les jeunes sont privilégiés par les recruteurs au détriment des profils plus âgés. Ainsi, certains consultants informatiques font le choix de partir de leur ESN pour rejoindre le client final (Il s'agit bien souvent d'un client chez qui ils ont effectué une longue mission et chez lequel ils se sont plu), c'est le cas de Christophe 37 ans.

Christophe qui occupe depuis un peu moins d'un an le poste de responsable des systèmes d'information dans un grand groupe de la grande distribution, a été consultant informatique dans plusieurs ESN avant de faire le choix de rejoindre le client. Il souhaitait, explique-t-il, s'affranchir de tous les inconvénients de sa précédente fonction parmi lesquels il cite « la mobilité géographique excessive, la forte pression subie durant les périodes d'inter-contrat <sup>25</sup>et les risques de licenciement ».

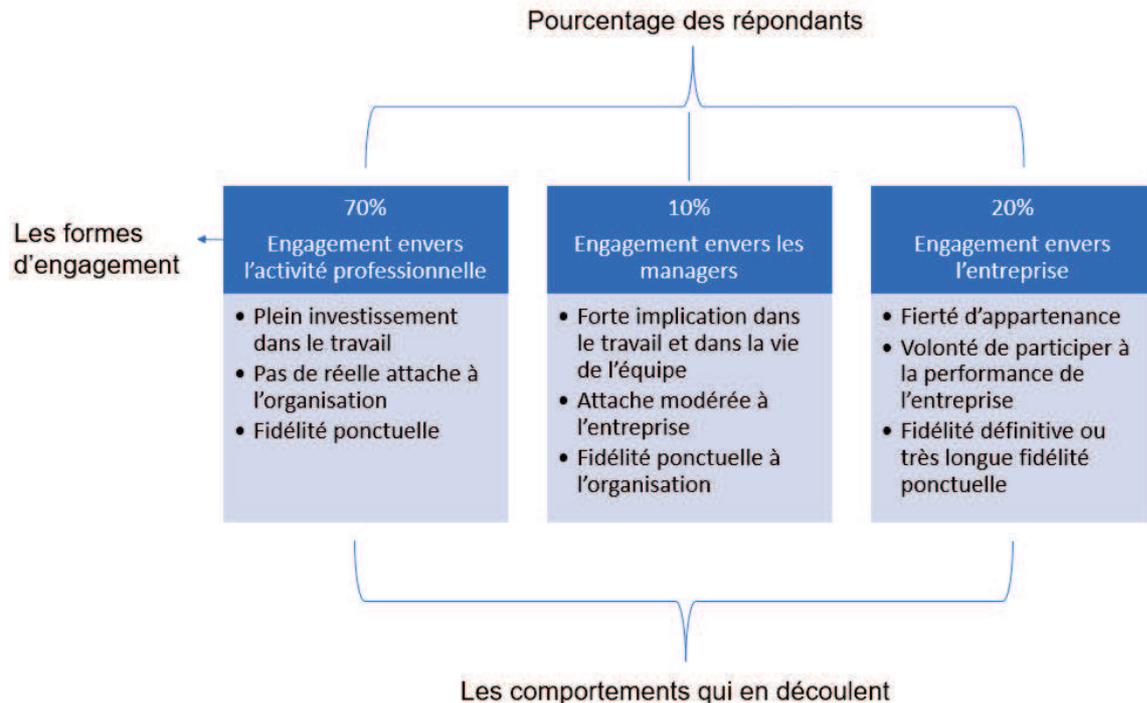
*« En ESN, j'ai vu de nombreux collègues qui atteignaient la quarantaine se faire licencier ou subir des départs forcés. Il y a une véritable discrimination dans ce milieu à l'égard des séniors. Les consultants juniors coûtent moins cher aux entreprises, ils sont bien plus malléables ; alors on vire les séniors et on les remplace par des jeunes. Je ne souhaitais pas que cela m'arrive un jour, je voulais à tout prix garantir mes arrières, et j'avais le choix entre me mettre à mon propre compte ou être embauché par le client final. J'ai choisi cette deuxième option. Et c'est une entreprise qui me plaît, qui a mis en place beaucoup d'actions pour justement fidéliser ses salariés : le télétravail deux à trois jours par semaine, l'ouverture d'une crèche d'entreprise*

---

<sup>25</sup> Dans les ESN, un **intercontrat** se définit comme une période de durée variable durant laquelle un salarié de l'entreprise ne travaille plus sur un projet concret, faute de client pour lequel travailler.

*pour les salariés, des primes intéressantes versées sur l'année... Et j'ai clairement envie de rester dans ce groupe et de ne pas en partir. » a ainsi confié Christophe.*

*Schéma représentatif de notre panel et de son positionnement sur l'engagement et la fidélité organisationnelle*



## **2.4 Les carrières nomades et le fait générationnel**

Nous avons ici tenté d'observer comment notre panel de répondants abordait la problématique des carrières nomades et de voir si le rapport à l'emploi et plus spécifiquement celui à la mobilité professionnelle externe pouvait être appréhendé de la même manière au sein d'une même génération de travailleurs.

### **2.4.1 Les consultants informaticiens et les carrières nomades**

La carrière nomade dépeint la réalité d'un travailleur qui change régulièrement d'emploi ou de statut. La volonté première est ici de développer ses compétences et de maintenir son employabilité. Le secteur de l'informatique étant sujet à des évolutions technologiques rapides et constantes, il est nécessaire pour les professionnels de ce secteur d'activité de se mettre à

niveau et de se former régulièrement, c'est ce qu'affirment à l'unanimité l'ensemble de nos enquêtés. Et ce développement des compétences ne va pas sans une multiplication des expériences.

Mais un consultant par la nature même de sa profession n'est-il pas amené à diversifier son expérience et donc acquérir une certaine richesse de parcours, puisqu'il travaille dans des environnements différents (tantôt chez un client tantôt chez un autre) ?

A cette interrogation, il nous a été répondu que l'absence du choix des missions peut parfois freiner cette diversification. Et bien au-delà même du besoin de se diversifier se pose également la question de l'orientation que le consultant entend donner à sa carrière : souhaite-t-il se spécialiser et développer une expertise sur un sujet donné ? Désire-t-il au contraire conserver un profil plus généraliste ? Si l'employeur n'est pas à même de répondre favorablement à ces attentes en attribuant des missions qui seraient en pleine adéquation avec le projet professionnel du consultant, il y a fort à parier que ce dernier n'hésitera pas à quitter l'entreprise quand une opportunité se présentera à lui.

#### **Une mobilité professionnelle externe accentuée par les offres du marché et les évolutions des salaires**

L'étude terrain a permis de déterminer que la mobilité professionnelle s'accroît avec les offres et opportunités du marché. Plus les entreprises sont en demande, plus les cadres informaticiens sont susceptibles de faire une mobilité externe. Et les progressions salariales observées à l'embauche sur certains métiers peuvent expliquer le turn-over. Les besoins du marché, la chasse des profils sur les métiers en tension par exemple expliqueraient donc les carrières nomades de certains professionnels de l'informatique.

#### **Une mobilité professionnelle externe bien souvent motivée par l'ambition de réaliser un gap salarial**

Deux des personnes interrogées nous ont confié que garantir leur employabilité au moyen d'une diversification de leurs expériences n'était pas le but qu'elles recherchaient en changeant de travail. Il s'agissait pour elles davantage de faire un gap salarial, d'obtenir par le biais d'une nouvelle position professionnelle « une rémunération plus élevée » que celle que leur octroyait leur ancien employeur.

Les carrières nomades ne seraient pas pour ainsi dire principalement motivées par le besoin de garantir son employabilité, la question financière relative à une revalorisation de la rémunération y est également fortement liée.

## **2.4.2 La question générationnelle**

Constitué de professionnels informaticiens nés entre le début des années 80 et la fin des années 90 (génération Y), notre panel regroupe deux tranches d'âges :

- Les 28-30 ans (trois répondants)
- Les 35-40 ans (quatre répondants)

Nous avons pu observer que les que les sujets se situant au sein de la même tranche d'âge partagent une vision similaire quant au rapport à l'emploi.

### **✚ Les 28-30 ans préoccupés par la rémunération et une évolution professionnelle rapide**

Les trois répondants de notre panel âgés de 28 à 30 ans ont indiqué être restés en moyenne trois années chez le même employeur et parfois moins (un an et demi). Leur logique professionnelle s'inscrit dans une dynamique de multiplication des expériences et d'une montée en compétences rapide. La rémunération s'avère être une question essentielle chez eux. Ils sont également fort soucieux de l'environnement de travail dans lequel ils évoluent et de leur bien-être individuel : l'équilibre vie pro/vie professionnelle, le contenu des missions, mais aussi la reconnaissance au travail ; autant d'éléments qui vont orienter leurs choix et déterminer leur longévité en entreprise.

### **✚ Les 35 – 40 ans portés par l'ambition de prendre leur indépendance ou de se stabiliser en s'intégrant chez le client**

Tous les répondants de cette tranche d'âge ont été unanimes sur ce que l'on pourrait appeler « l'obsolescence programmée des consultants informaticiens ». En effet, le jeunisme pratiqué dans le secteur informatique imposerait aux consultants expérimentés de prendre en main leur carrière afin d'éviter « les départs forcés » ou les « mises au placard ». Au bout de dix années d'expérience, nombreux font le choix de se mettre à leur propre compte en faisant soit du portage salarial soit ou en se mettant en Freelance. D'autres préféreraient s'orienter vers des postes d'encadrement et s'intégrer chez le client final.

Christian 40 ans architecte cloud qui exerce à son propre compte en prospection autonome nous a confié ceci : « *Il existe une sorte de cycle de vie pour un consultant informaticien. On a d'abord besoin d'explorer et de progresser au sein d'une ESN en tant que junior. C'est une*

*belle façon d'apprendre et développer rapidement ses connaissances. Mais bien vite on peut se retrouver limités ou entravés, parce qu'on ne choisit pas ses missions, parce que le salaire n'est pas aligné...mais on prend aussi de l'âge, alors on va vouloir se stabiliser afin de pas vivre avec la peur de se retrouver au chômage parce que l'entreprise nous aura remplacé par un jeune plus productif et qui lui reviendrait moins cher. Moi j'ai fait le choix de me mettre à mon compte, c'était ma façon à moi d'acquérir ma stabilité professionnelle ».*

A la question de savoir si le rapport à l'emploi pouvait être déterminé par la génération à laquelle ils appartenaient, les répondants ont répondu qu'ils ne se sentaient pas particulièrement appartenir à une génération mais qu'ils étaient plutôt le fruit d'une époque. Et que chaque époque a ses réalités, ses évidences, sa « culture ».

Lucien 39 ans indique par exemple ne pas se reconnaître dans les 28-30 ans qu'il juge parfois « trop impatients », « désireux de tout obtenir tout de suite ». Leurs revendications, précise Lucien, ne seraient pas tant liées à leur génération mais bien à l'époque à laquelle ils appartiennent ; une époque où les salariés ont un niveau d'exigence très élevé et sont très soucieux de leur intérêt matériel, de leur confort et de leur bien-être.

### Synthèse

Les résultats de l'enquête terrain ont permis d'explorer différentes thématiques ; de l'engagement des travailleurs informaticiens à leur grande mobilité professionnelle, en passant par leur propension (réelle ou incertaine) à se montrer fidèles à une organisation.

La parole, les témoignages de notre panel de répondants constituent un riche terreau sur lequel nous nous appuyerons pour nourrir notre discussion. Il sera en effet intéressant de confronter ces résultats à la littérature, d'observer les points de convergence et de divergence, et de voir si l'étude terrain permet de confirmer ou d'infirmer les hypothèses formulées dans notre introduction.

### **3- DISCUSSION**

La revue de littérature a permis d'explorer la question de la mobilité professionnelle des travailleurs informaticiens et de leur rapport à l'emploi.

Nous avons ainsi pu voir, à travers notamment l'histoire et les évolutions de ce secteur d'activité, comment les spécificités des besoins en recrutement des entreprises de l'IT (celles de services notamment) et leurs modèles de production ont pu amener les travailleurs de ce milieu à développer certaines logiques professionnelles afin de s'adapter à un marché compétitif. Parmi elles, on peut souligner : la prise en main de sa gestion de carrière, la course dans l'acquisition de nouvelles compétences, l'investissement individuel dans des parcours d'autoformation.

Dans notre état de l'art, les pratiques managériales des organisations et la réduction de l'offre d'accompagnement des RH dans la gestion de carrière des salariés, ont été indexées comme l'une des causes de l'individualisation des parcours. Cette Individualisation impose aux travailleurs informaticiens d'être des « entrepreneurs de soi » c'est-à-dire maîtres de leur propre développement professionnel ; et de moins s'impliquer au sein d'une entreprise pour demeurer à l'écoute d'opportunités professionnelles toujours plus favorables.

Nos lectures nous ont par ailleurs amenées à considérer que la grande mobilité des travailleurs informaticiens, loin d'être uniquement imputable aux politiques des organisations, s'inscrirait également dans un mode d'organisation du travail sans frontières (boundaryless careers) qui s'est développé dans le secteur de l'IT dans les années 90 et par lequel un employé pouvait désormais collaborer avec différentes organisations, sur plusieurs projets, pour des périodes variables. Et nous avons pu voir que ce nouveau mode d'organisation faisant appel à une grande flexibilité et une certaine mobilité, a fortement modifié la relation des individus à l'emploi, déconstruisant peu à peu le modèle fordiste qui supposait d'exercer tout au long de sa carrière au sein d'une seule et même entreprise.

La seconde partie de notre revue de littérature a été consacrée à la question de l'engagement organisationnel et à celle notamment des nouvelles générations qui seraient plus difficiles à fidéliser. Nous nous sommes par la suite penchées sur les enjeux des RH qui doivent lutter contre un turnover important et trouver le moyen de retenir leurs talents.

La problématique que nous avons dégagée à l'issue de ces lectures est celle de savoir si les entreprises peuvent créer l'engagement et fidéliser leur population de travailleurs informaticiens. Afin d'y répondre, nous sommes allées à la rencontre des professionnels concernés par notre étude et avons pu recueillir leur parole au moyen notamment d'une

enquête terrain. Ce sont les informations collectées au cours de cette enquête que nous tenterons ici d'analyser point par point.

Dans un souci de cohérence, et afin de dégager les points de convergence et de divergence entre l'état de l'art et l'étude terrain, nous nous contenterons dans ce chapitre d'examiner les résultats qui portent sur les principales thématiques abordées dans la revue de littérature, à savoir : la notion d'engagement et de fidélité organisationnelle, les carrières nomades dans le secteur informatique et le rapport des jeunes générations d'informaticiens à l'emploi.

Il sera utile pour clore cette section, de voir l'apport ou la contribution de notre étude sur la problématique de la grande mobilité des travailleurs informatiques. Nous émettrons ensuite quelques préconisations en termes d'applications managériales des enseignements tirés, et nous tâcherons en toute objectivité de présenter les limites de notre travail de recherche.

### **3.1 Les Points de convergence ou de divergence avec l'état de l'art, validation ou invalidation de nos hypothèses**

#### **3.1.1 L'engagement et la fidélité organisationnelle des consultants informatiques**

##### **3.1.1.1 Un engagement possible**

L'étude de terrain a permis de montrer que les professionnels de l'informatique peuvent nourrir différentes formes d'engagement en entreprise :

- L'engagement dans l'activité professionnelle illustrée par un plein investissement dans le travail, une réelle volonté de performance et d'atteinte de bons résultats ; mais aussi par un faible attachement à l'organisation et une fidélité temporaire à l'égard de celle-ci.
- L'engagement envers les responsables hiérarchiques qui se traduit par une forte implication dans le travail et dans la vie du collectif, et qui produit par ailleurs un attachement modéré à l'entreprise et une loyauté ponctuelle vis-à-vis de celle-ci.
- Enfin, l'engagement envers l'entreprise elle-même que l'on pourrait qualifier d'affectif qui se manifeste par une adhésion aux valeurs et objectifs de l'organisation, une certaine fierté d'appartenance et surtout une fidélité durable du salarié.

Il a été intéressant d'observer combien l'engagement peut se manifester sous différentes formes. Et cette constatation impose de mener une vraie réflexion sur les attentes des entreprises en matière d'engagement des collaborateurs. En effet, quelle définition les organisations donnent-elles à l'engagement ? Comment l'évaluent-elles ?

Un salarié productif et performant qui ne témoigne aucun attachement véritable à son entreprise ; qui s'implique peu ou nullement dans la vie de l'équipe ; qui enfin, n'entretient aucune proximité avec sa hiérarchie (pas d'allégeance aux managers et pas de volonté réelle d'être appréciés de ceux-ci), peut-il être considéré comme engagé en raison de la qualité de son travail et de ses bons résultats ?

Et qu'en est-il de l'employé dont on ne peut remettre en cause la loyauté du fait de son adhésion à la culture et aux valeurs de l'entreprise et de sa présence durable dans l'organisation, mais qui à l'opposé produit de très faibles résultats et une qualité de travail qui laisse à désirer ; doit-on le considérer comme désengagé ?

Toutes ces nuances sont à prendre en considération dans la perception que les professionnels des RH et les managers peuvent avoir de leurs collaborateurs. Il ne suffit pas de définir l'engagement, d'en donner une représentation unique, il convient plutôt de tenir compte des spécificités et des différentes formes d'expressions de cet engagement au travail. Une telle approche pourrait, de notre point de vue, aider à une meilleure reconnaissance de l'implication de chaque salarié et de la forme d'engagement qui est la sienne.

### **3.1.1.2 Une loyauté organisationnelle difficile à nourrir mais envisageable**

Notre investigation a été l'occasion d'observer que la question de la fidélité organisationnelle demeure complexe dans le secteur informatique à cause notamment de la diversification des expériences imposée par ce milieu professionnel en constante évolution et d'un marché du travail très compétitif. L'exemple d'Olivier consultant de 36 ans qui exerce depuis sept ans dans la même entreprise de services numériques à laquelle il est affectivement attaché, et qui a pu évoluer au sein de cette structure au moyen notamment d'un dispositif de formation et de mobilité internes, nous permet néanmoins de penser qu'il est possible pour une organisation de fidéliser durablement ses collaborateurs informaticiens grâce à la mise en œuvre de politiques RH qui favorisent la formation interne et l'évolution professionnelle.

L'exemple d'Olivier converge avec la théorie développée par B. Chaminade dans notre revue de littérature ; théorie qui soutient que l'engagement affectif des individus envers leur organisation donnerait lieu à une relation de fidélisation qui pourrait répondre aux questions de turnover des entreprises.

Un autre cas nous interpelle également, celui de Christophe aujourd'hui responsable SI dans un groupe de la grande distribution après avoir travaillé plusieurs années en ESN. Cet ancien consultant de 37 ans a indiqué notamment vouloir demeurer durablement chez son employeur actuel en raison des conditions de travail favorables et de l'offre RH avantageuse qui se

matérialise par de nombreuses attributions et gratifications (crèche d'entreprises, primes, télétravail, ...). Ce positionnement rejoint le point abordé dans notre état de l'art sur la fidélisation des talents et corrobore pleinement l'étude menée par Cecile Dejoux et Maurice Thévenet, selon laquelle, l'attention particulière apportée par les RH aux conditions de travail des collaborateurs peut constituer un véritable levier de rétention et d'attractivité.

### **3.1.2 Invalidation de l'hypothèse N°3**

Nous ne sommes pas en mesure d'affirmer formellement que les entreprises ne parviennent pas à engager et fidéliser les professionnels de l'informatique, car nous avons pu voir que l'engagement est possible chez un consultant informaticien et que celui-ci peut nourrir un sentiment de loyauté organisationnelle. Cette loyauté - et nous l'avons observé - découle principalement de la satisfaction des attentes du salarié (évolution professionnelle, valorisation de la rémunération...) et de la mise en œuvre par l'entreprise de vraies politiques de rétention des talents et d'actions d'attractivité. Les entreprises sont en effet aujourd'hui pleinement conscientes du lien étroit qui existe entre leur proposition de valeur employeur et leur capacité à attirer engager et fidéliser les talents. Il ne suffit plus seulement d'octroyer une rémunération attrayante ; mettre à disposition des salariés un environnement de travail sain, veiller au confort des équipements et du matériel de bureau, favoriser la flexibilité par le télétravail, proposer des avantages salariaux intéressants (primes de vacances, cantine d'entreprise, ...), garantir l'équilibre vie pro et vie personnelle, sont là autant d'actions déployées dans les stratégies d'engagement et de fidélisation des entreprises. D'autres terrains sont également investis pour satisfaire la quête de sens des collaborateurs qui s'inscrivent dans une démarche d'engagement sociétal ou environnemental, et la RSE est cette réponse toute trouvée : Fresque du climat, journées solidaires, participation à des programmes de mentorat en partenariat avec des associations, etc. Les salariés sont aujourd'hui impliqués dans des actions à impact positif, et toutes ces initiatives contribuent à nourrir l'attractivité et à valoriser l'image des entreprises.

Les résultats collectés au cours de notre enquête invalident notre hypothèse N°3. L'on peut toutefois considérer que cette invalidation est partielle :

- D'abord, du fait de la faible proportion des répondants ayant témoigné de leur engagement affectif envers leur entreprise et ayant fait preuve envers celle-ci d'une fidélité organisationnelle (présence durable dans l'entreprise ou volonté de ne pas la quitter).

- Ensuite, parce que dans le cas d'Olivier, il s'agit certes d'une fidélité durable mais qui n'en demeure pas moins ponctuelle : Olivier est resté sept années au service du même employeur et envisage aujourd'hui son départ.

Et parce que dans le second exemple observé - celui de Christophe, 37 ans responsable SI - , ce choix de fidélité à l'organisation répond davantage au besoin de sécuriser son emploi et de « se prémunir des discriminations liées à l'âge dans le secteur informatique » : Christophe est un informaticien senior qui a quitté l'univers de la consultance informatique et accepté un poste chez le client final pour se mettre à « l'abri ». Et même si les avantages offerts par son nouvel employeur (conditions de travail favorables, primes, ...) ont contribué à nourrir chez lui un sentiment d'attachement, sa décision de demeurer durablement dans cette entreprise ne découle pas uniquement de l'action des RH ; elle s'inscrit davantage dans une stratégie de carrière qui a été pensée par le salarié lui-même dès le moment de son embauche. Nous sommes ici bien plus en présence d'un engagement « calculé » que d'un engagement que l'on pourrait qualifier d'« affectif ».

Selon Meyer et Allen, et nous l'avons vu dans notre état de l'art, l'engagement calculé « désigne le fait que l'individu reste membre de l'organisation car cela serait trop coûteux pour lui de partir », cette définition colle parfaitement au cas de Christophe : en sa qualité d'informaticien sénior, il estime qu'il lui sera de plus en plus difficile de demeurer compétitif sur le marché de l'IT où les jeunes cadres de moins de 35 ans sont prisés des recruteurs. Avoir fait le choix de s'intégrer chez le client répondait à un besoin de sécurité ; et il lui coûterait aujourd'hui de quitter son organisation.

### **3.1.3 La grande mobilité professionnelle des professionnels de l'informatique**

#### **3.1.3.1 Les carrières nomades comme inhérentes au métier de consultant informaticien**

Les parcours de carrière observés pendant l'étude de terrain confirment que les carrières nomades s'inscrivent dans la logique professionnelle des consultants informaticiens. L'une des justifications données à cette nécessité de diversification et multiplication des expériences est l'employabilité. Pour demeurer compétitifs dans un secteur d'activité en perpétuelle évolution, les consultants doivent développer le champ de leurs compétences, mettre à jour leurs connaissances et acquérir celles demandées sur le marché.

Toutefois, nous avons au cours de l'enquête émis un gros questionnement sur la notion même de diversification d'expériences puisque le métier de consultant suppose de travailler pour des clients différents, et donc, d'enrichir son parcours. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les ESN constituent une belle entrée dans le monde du travail et un accélérateur de carrière pour

les jeunes diplômés du secteur informatique ; ils y apprennent rapidement grâce à la variété des missions et montent assez vite en compétences quand bien même l'on pourrait déplorer une absence de choix dans ces missions.

### **3.1.3.2 Une mobilité causée par la pénurie des talents et les fortes demandes du marché**

L'investigation terrain a permis de démontrer que les opportunités du marché, le recrutement par approche directe (chasse des profils) pour les métiers en tension, les évolutions salariales à l'embauche génèrent la mobilité professionnelle externe des travailleurs informaticiens. La pénurie des talents (sur certains métiers) serait donc à considérer comme une cause directe des carrières nomades.

Ce résultat confirme la théorie défendue par Marc Zune ; théorie selon laquelle la spécificité des besoins des entreprises de l'IT matérialisée ici par l'urgence de recruter sur des technologies données des profils immédiatement opérationnels pour lesquels il n'y aurait pas lieu d'investir dans des programmes de formation, engendrerait la mobilité professionnelle des travailleurs de ce milieu.

### **3.1.4 Validation de l'hypothèse N° 1**

L'hypothèse selon laquelle les carrières nomades feraient partie de l'identité même des travailleurs informaticiens est prouvée par l'étude de terrain. Les témoignages recueillis tout au long de notre enquête attestent que la grande mobilité professionnelle s'inscrit dans les façons de penser l'emploi dans ce secteur d'activité.

De même, nos résultats nous permettent d'affirmer que la diversification des expériences professionnelles constitue pour un informaticien la seule manière de développer ses compétences et de maintenir son employabilité.

Cependant, nous n'irons pas jusqu'à prétendre que les carrières nomades dans l'informatique sont principalement motivées par le besoin du salarié d'acquérir de nouvelles compétences et de demeurer compétitif sur le marché du travail. Nous avons pu voir que la question du salaire reste essentielle dans les projets de mobilité professionnelle externe des informaticiens. Les nombreux témoignages recueillis pendant l'enquête l'attestent formellement. Les carrières nomades s'inscriraient donc de plus en plus dans cette volonté de revalorisation de la rémunération. L'enquête n'a pas permis de déterminer si la recherche de conditions de travail plus favorables pouvait expliquer le turnover des entreprises du secteur informatique ; le salaire et le besoin de développer son employabilité ont été désignés comme les principaux motifs.

### **3.1.5 Le fait générationnel**

Dans notre revue de littérature, la génération Y a été présentée comme « déloyale envers les entreprises, désengagée et nomade » aut centrée sur ses besoins et ses intérêts propres. Ceci est en partie vraie et les résultats de notre investigation l'atteste. Mais parler de sujets nés entre 1980 et 2000 et les englober dans une même représentation homogène ; supposer que leur rapport à l'emploi pourrait être identique, c'est nier l'écart d'âge existant entre ces individus, et occulter la pluralité mais aussi la divergence des revendications et des priorités qui peuvent être les leurs.

Pour rappel, les cadres informaticiens qui ont constitué notre échantillon bien qu'appartenant à la même génération de millennials se situent dans deux tranches d'âges : les 28-30 ans (trois répondants), les 35-40 ans (quatre répondants).

Nous avons pu voir que si les 28-30 ans étaient fort préoccupés par leur gap de salaire et une évolution de carrière rapide au moyen d'une mobilité professionnelle externe régulière ; les 35-40 ans étaient, pour leur part, davantage soucieux de prendre leur indépendance (en se mettant à leur propre compte) ou de stabiliser leur carrière en se fixant durablement dans une entreprise. Les priorités chez un informaticien ne sont donc point identiques selon qu'il a 28 ou 38 ans, et le rapport à l'emploi s'en trouve inéluctablement modifié.

La question de l'âge paraît ainsi cruciale dans le milieu professionnel informatique. L'enquête a démontré que les cadres âgés de moins de 35 ans étaient les plus convoités sur le marché de l'IT car jugés plus dynamiques, plus productifs, plus aptes à s'adapter à des évolutions technologiques rapides ; mais aussi et surtout parce qu'ils constituent une main d'œuvre plus abordable pour les entreprises - leur rémunération étant moins élevée que celle à laquelle pourraient prétendre des profils séniors. C'est donc essentiellement cette tranche d'âge (les moins de 35 ans) que les entreprises de l'IT souhaitent fidéliser. Et pour y parvenir, elles doivent tenir compte des motivations de cette catégorie de travailleurs pour prévenir les causes de désengagement possibles : une rémunération peu attrayante, des perspectives d'évolution minces, une offre de formation insuffisante, l'absence de reconnaissance au travail.

### **3.1.6 Validation de l'hypothèse N°2**

L'étude de terrain a permis de confirmer l'hypothèse N°2 de notre problématique. L'on peut en effet affirmer que les carrières nomades concernent davantage les jeunes informaticiens qui sont plus difficiles à fidéliser dans les entreprises. Les jeunes consultants interrogés dans le

cadre de notre étude ont révélé avoir une durée moyenne de présence au sein de la même entreprise qui n'excède pas les trois ans. Leur parcours de carrière est caractérisé par une mobilité externe dense et une volonté d'évolution professionnelle rapide avec à la clé l'intérêt de se voir proposer une rémunération toujours plus attrayante.

Il nous apparaît tout de même utile de contextualiser ce rapport à l'emploi des jeunes générations et cette difficulté qu'ont les entreprises à les fidéliser. En effet, nous avons pu voir au cours de notre investigation terrain que les carrières nomades sont fortement générées par les besoins en recrutement des entreprises du secteur informatique, par la chasse des profils et le débauchage des salariés en poste. Or, les chasseurs de tête ne ciblant que les jeunes cadres, cela favorise forcément un important phénomène de mobilité externe chez ces populations et engendre indirectement un fort taux d'attrition et de turnover dans les organisations. On peut alors se demander si les profils d'informaticiens seniors ne seraient pas eux également sujets aux carrières nomades et donc difficiles à fidéliser par les entreprises, s'ils étaient tout aussi convoités sur le marché de l'IT que ne le sont les jeunes cadres aujourd'hui. Cela mérite réflexion.

### **3.2 Les apports de notre étude**

D'un point de vue théorique, ce travail de recherche nous a permis de mettre en évidence la corrélation existante entre le rapport à l'emploi des cadres du secteur informatique et les spécificités et besoins en recrutement du marché IT, en montrant que les stratégies de carrière adoptées par les travailleurs dans ce milieu professionnel sont principalement dictées par les politiques mises en œuvre par les organisations, et par leurs cibles de recrutement.

Nous avons par ailleurs exposé la complexité de la question du rapport des nouvelles générations à l'emploi en démontrant que le terme « génération » est en lui-même hétérogène constitué d'individus de différentes tranches d'âge aux aspirations et motivations professionnelles parfois opposées, et que l'appartenance à la génération Y ne constitue pas un argument suffisant pour expliquer les rapports de cette génération à l'emploi : les réalités du secteur de l'IT ici étudié et les postures adoptées par les entreprises face aux populations issues de cette génération (intégration ou rejet sur le critère de l'âge) sont déterminantes dans la construction des logiques professionnelles de celles-ci.

L'autre apport de ce mémoire est celui d'avoir pu attester que le désir d'un salarié de recourir aux carrières nomades pour développer ses compétences et demeurer compétitif ou la volonté d'un autre de se fixer durablement dans une organisation, émane toujours d'un besoin de sécurité ; sécurité par rapport à l'emploi (peur du chômage), sécurité financière (quête d'une

rémunération plus valorisante), ... et que le salarié est soucieux de sa rémunération, de la reconnaissance de son travail et de l'offre d'accompagnement des RH (formation, développement du plan de carrière) ainsi que des avantages offerts par son employeur.

En matière de gestion des Ressources Humaines, ces apports théoriques peuvent avoir une application managériale. Pour engager et fidéliser durablement leurs populations de travailleurs informaticiens, les professionnels des RH doivent améliorer l'expérience collaborateurs, promouvoir l'écoute comme moyen d'évaluation de l'opinion et de la perception des salariés (enquêtes internes) et mettre en place des plans d'actions efficaces pour répondre aux attentes des salariés. Les organisations doivent miser sur l'argument économique (le salaire) et l'évolution professionnelle comme principaux leviers de rétention de leurs talents.

L'enquête a montré que les jeunes cadres constituent la principale cible de recrutement des entreprises de l'IT. Et nous avons pu voir que certains consultants bien qu'affectivement attachés à leur entreprise, pouvaient faire le choix de la quitter car ils approchaient la quarantaine et craignaient que leur carrière ne soit menacée. Nous pensons qu'il serait intéressant de développer des politiques RH plus inclusives et plus favorables à la cohabitation intergénérationnelle. Pour ce faire, les organisations devront déployer de vraies stratégies d'accompagnement et de développement du plan de carrière des salariés. Il s'agit pour elles ici d'être également en mesure de transformer l'emploi, de proposer des parcours de reconversion professionnelle en interne, de favoriser les passerelles métiers : un consultant sénior pourrait par exemple avoir la possibilité d'évoluer vers les fonctions supports sur un poste de recruteur IT confirmé ou de Manager des Relations écoles ; ses compétences opérationnelles et sa bonne connaissance de l'entreprise seraient une richesse sur laquelle il s'appuierait pour cibler les bons profils ou pour séduire les stagiaires et alternants que l'entreprise voudrait accueillir.

Ce sont là quelques pratiques à explorer développer ou démocratiser pour répondre efficacement à la problématique de l'engagement et de la fidélisation des travailleurs informaticiens.

### **3.3 Les limites de notre étude**

La principale limite de notre étude est la représentativité de l'échantillon interrogé. Nous abordions ce travail de recherche avec la volonté de comprendre les logiques professionnelles des cadres informaticiens. L'investigation terrain a permis de réunir un panel de répondants constitué uniquement de consultants informaticiens et d'un ancien consultant ; les résultats collectés ont donc mis en lumière des problématiques qui ne sont parfois propres qu'aux ESN

(l'absence du choix des missions et de leurs situations géographiques, la difficulté à développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise du fait du peu de temps de présence passé dans celle-ci et du placement chez le client final, ...). La revue de littérature ayant été rédigée avant l'enquête, celle-ci a rassemblé et analysé des articles abordant la question des travailleurs informaticiens de façon très globale. Si notre ambition de départ avait été celle de traiter le cas spécifique des professionnels informaticiens en ESN, peut-être aurions-nous alors réuni des textes relatifs à cet environnement ; ce qui aurait eu l'avantage d'apporter plus de richesse et plus d'éléments de comparaison entre l'état de l'art et les résultats de l'enquête.

Le taille de l'échantillon constitue également une limite. Le nombre de cadres informaticiens interrogés (sept en tout) n'a pas permis d'explorer suffisamment la question de la fidélité organisationnelle chez les travailleurs informaticiens. Un panel plus large aurait fourni davantage de nuances en présentant des cas nombreux et différents.

Enfin, la réalisation d'entretiens avec plusieurs professionnels des ressources humaines aurait certainement permis de vérifier si les stratégies d'engagement et de rétention de talents mises en œuvre par les organisations parviennent à réduire leur turnover.

## CONCLUSION

Le turnover est un enjeu majeur dans la gestion des Ressources Humaines. Les départs de salariés constituent un coût pour les organisations car ils occasionnent une perte des compétences et connaissances jusque-là capitalisées, et impliquent le recrutement et la formation de nouveaux collaborateurs. Certains secteurs professionnels sont plus affectés que d'autres par ce phénomène du fait notamment de la pénurie de main-d'œuvre existante sur leur cœur de métier et de la guerre des talents que cette pénurie engendre sur le marché du travail. Le secteur professionnel de l'IT en fait partie. La transformation numérique et la constante évolution des nouvelles technologies créent de gros besoins en recrutement ; les profils IT sont convoités par les organisations, et même quand ils ne sont pas à l'écoute active du marché ou à la recherche d'une opportunité professionnelle, ils font l'objet de nombreuses sollicitations de la part des recruteurs.

Nous nous sommes intéressées au phénomène de turnover dans le secteur informatique, cette situation problématique a suscité notre étonnement. Nous avons souhaité comprendre ce qui expliquait la grande mobilité professionnelle des travailleurs informaticiens et la difficulté que cela représente pour les entreprises de fidéliser cette population de collaborateurs.

### *Rappel des grandes étapes de la démarche de recherche*

Notre question de départ a été la suivante : La grande mobilité professionnelle des travailleurs informaticiens traduit-elle l'échec des politiques internes des organisations ou doit-on y voir une transformation du rapport de ces populations de travailleurs à l'emploi ?

Nous avons procédé à une phase d'exploration afin de recueillir des informations sur ce sujet et de trouver les meilleures manières de l'aborder. Constituée de lectures et d'un entretien exploratoire avec une responsable des RH, cette première phase nous a permis de prendre connaissance des recherches déjà menées autour de la mobilité professionnelle des informaticiens ; elle a été aussi l'occasion de voir les stratégies développées par les organisations en matière d'engagement et de rétention des talents IT.

L'orientation ébauchée par notre question de départ ainsi que les informations collectées au cours de nos lectures et de l'entretien exploratoire ont aidé à concevoir notre problématique de recherche qui est celle-ci : **Les entreprises peuvent-elles créer l'engagement et fidéliser durablement leurs populations de travailleurs informaticiens ?**

Trois hypothèses générales ont pu être émises et ont constitué les réponses présumées à cette problématique. La première de ces hypothèses a affirmé que les carrières nomades font partie de l'identité même des informaticiens et sont pour eux le seul moyen de développer leurs compétences et de maintenir leur employabilité ; la seconde hypothèse a soutenu que ce phénomène des carrières nomades concernent davantage les jeunes générations d'informaticiens qui sont les plus difficiles à fidéliser ; et enfin, l'argument de la troisième hypothèse a été de dire que les entreprises ne parviennent pas à engager et fidéliser les professionnels de l'informatique.

Afin de pouvoir confirmer ou infirmer ces hypothèses, il était nécessaire de les confronter à des faits observables. Pour ce faire, nous avons mené une enquête de terrain. Et plutôt que d'explorer la question sous un angle purement managérial en investiguant du côté des RH et sur leurs enjeux d'attractivité et de fidélisation des travailleurs informaticiens, nous avons fait le choix d'aller directement à la rencontre des professionnels concernés par notre étude. Cette approche allait nous permettre de recueillir la parole des informaticiens eux-mêmes au moyen notamment d'entretiens qualitatifs ; d'analyser les logiques professionnelles qui les animent ; et de voir s'il existe une corrélation entre leur façon de penser l'emploi et leurs parcours de carrières nomades.

L'enquête a ainsi été réalisée auprès d'un échantillon constitué de sept cadres informaticiens âgés de 28 à 40 ans (génération Y), exerçant la profession de consultants ou l'ayant exercé. Les résultats collectés au cours de cette phase d'observation ont porté sur trois thématiques principales : l'engagement et la fidélisation organisationnelle, les carrières nomades, le fait générationnel. Nous avons procédé à une restitution intégrale de ces résultats<sup>26</sup>, puis les avons analysés en les confrontant à l'état de l'art et au savoir existant<sup>27</sup>, nous avons ensuite vérifié si ces résultats validaient ou invalidaient nos hypothèses de départ.

### *Synthèse des enseignements tirés au cours de notre étude*

Les informations collectées au moyen de la phase d'observation qu'a été l'enquête de terrain ont permis de vérifier et confirmer les hypothèses N°1 et N°2 et d'invalider l'hypothèse N°3. En effet, au regard des témoignages et exemples recueillis, il en ressort que :

- La diversification des expériences professionnelles permet aux informaticiens de garantir leur employabilité et donc de demeurer compétitifs sur le marché du travail.

---

<sup>26</sup> Voir Chapitre III Résultats de la recherche.

<sup>27</sup> Voir Chapitre IV Discussion

Les carrières nomades s'inscrivent pleinement dans leur façon de penser l'emploi et dans les stratégies professionnelles qu'ils adoptent. L'argument de l'employabilité n'est cependant pas le seul à justifier ce recours aux carrières nomades ; la volonté de réaliser un gap salarial ou de revaloriser sa rémunération au moyen notamment d'une mobilité professionnelle externe, explique également le choix de certains informaticiens de changer d'employeur tous les 2 ou 3 ans.

- Les jeunes cadres constituent la population de travailleurs informaticiens la plus concernée par le phénomène de la grande mobilité professionnelle. Les organisations ont ainsi du mal à les fidéliser durablement. Cette difficulté est d'une part liée au rapport au travail des nouvelles générations qui n'ont pas l'ambition de demeurer toute leur vie professionnelle auprès du même employeur, à leur niveau d'exigence relativement élevé car ils sont portés par la satisfaction de leurs intérêts et par la notion du confort que pourrait leur offrir une nouvelle position ; et d'autre part, ce problème de fidélisation des jeunes cadres informaticiens résulte du fait que ces profils sont les plus convoités sur le marché de l'IT qui privilégie les jeunes au détriment des séniors.
- Il demeure toutefois possible pour une organisation d'engager et fidéliser durablement les travailleurs informaticiens au moyen notamment de la mise en œuvre de politiques RH qui prônent l'accompagnement des collaborateurs dans le développement de leur plan de carrière, et favorisent la formation et l'évolution professionnelle interne.

### *Retour sur les apports de notre travail de recherche*

L'une des principales contributions théoriques de ce mémoire – et nous l'avons évoqué dans notre discussion - est celle d'avoir apporté quelques nuances aux approches théoriques développées dans la revue de littérature. Concernant les nouvelles générations par exemple, et la génération Y en particulier considérée comme « *déloyale, désengagée et nomade*<sup>28</sup> », nous avons démontré qu'aborder la question de la grande mobilité professionnelle des travailleurs informaticiens sous un angle exclusivement générationnel reviendrait, d'une part, à nier les différences qui peuvent s'observer au sein d'un groupe d'individus appartenant à la même génération (attentes diverses et aspirations variées). Et d'autre part, ce serait occulter les spécificités du secteur de l'IT illustrées notamment par l'évolution rapide et constante des technologies employées et par le besoin pour les entreprises de recourir à une main d'œuvre

---

<sup>28</sup> Bertrand Pauget, 2012.

jeune supposée s'adapter plus facilement au changement, et représentant un coût financier bien plus abordable pour les organisations (embaucher des profils seniors coûterait plus cher aux organisations).

D'un point de vue managérial, l'autre apport de notre étude a été de montrer que la rémunération et la formation constituent de véritables leviers d'engagement et de fidélisation pour les collaborateurs de l'IT ; et de démontrer que les pratiques des entreprises de services numériques qui prônent la sélection par l'âge et discriminent les profils seniors contribuent fortement à encourager la mobilité professionnelle externe et donc à alimenter le turnover. En effet, conscients de leur « obsolescence programmée » les consultants informaticiens multiplient les expériences afin de demeurer compétitifs sur le marché de l'IT. L'une des pistes que nous avons proposées pour remédier au problème est la mise en œuvre de politiques RH favorables à la cohabitation intergénérationnelle, ainsi que le déploiement des formations qui donneraient aux profils seniors l'accès à de nouveaux métiers au sein même de l'entreprise (reconversion professionnelle sur des fonctions supports par exemple). En effet, les métiers du recrutement, des relations écoles, de la gestion des carrières et des compétences sont là autant de possibilités de requalification interne auxquelles pourraient prétendre les informaticiens seniors ; qui, grâce à leur expérience opérationnelle et à leur bonne connaissance de l'organisation (sa culture, sa raison d'être, ses objectifs, ...), contribueraient efficacement à la performance globale de l'entreprise en intervenant sur ces nouveaux domaines d'action.

### *Nouvelles perspectives de recherche*

La représentativité de notre panel de répondants a constitué l'une des limites que nous avons indexés dans la discussion. N'avoir interrogé que des consultants ou d'anciens consultants informaticiens, ne nous a pas fourni assez de matières pour analyser la question de la grande mobilité professionnelle des profils IT sous un angle plus macro. A l'issue de notre étude, nous ne sommes pas en mesure par exemple d'affirmer formellement que les jeunes cadres informaticiens employés dans des structures autres que les ESN sont aussi mobiles que ne le sont les consultants IT.

Une étude menée sur un échantillon plus large et donc plus représentatif de la population que constituent les travailleurs informaticiens pourrait être envisagée, elle servirait à dégager davantage de nuances sur la question de l'engagement et de la fidélisation des talents IT. Elle permettrait également de voir si les informaticiens adoptent les mêmes postures et les mêmes logiques professionnelles selon qu'ils sont employés dans un grand groupe international

(offrant de nombreux avantages et des possibilités d'évolution interne) ou salariés d'une structure de taille modeste (où les opportunités de développement de carrière sont moindres).

Enfin, nous pensons qu'il serait également intéressant de mener une étude similaire au sein d'une entreprise précise, en l'explorant de l'intérieur, en analysant les départs (démissions) et leurs justifications, en questionnant l'engagement et la loyauté organisationnelle des travailleurs informaticiens présents au sein de la structure depuis plusieurs années. Une telle étude enrichirait la recherche sur les carrières nomades et apporterait un franc éclairage sur la question du turnover dans les entreprises de l'IT.

BIBLIOGRAPHIE
---------------

Ouvrages

AUBREY B. « L'entreprise de soi », Flammarion, 2000.

CHAMINADE B., « Identifiez et fidélisez vos salariés de talent », Afnor, 2003.

DEJOUX C., THEVENET M. « La gestion des talents », Dunod, 2015.

Revue scientifique

AUDOIN P., « Le marché et les emplois informatiques en France (1997- 2005) », Conseil, 8 p, 1999.

ARTHUR M.B, ROUSSEAU D.M, « The boundaryless career, a new employment principle for a new organisational era », Oxford University Press, 1996.

BARNOW, TRUTKO, LERMAN, « Skill Mismatches and Worker Shortages: The Problem and Appropriate Responses », 1998.

BOUFFARTIGUE P., POCHIC S., « “Cadres nomades” : mythe et réalités. À propos des recompositions des marchés du travail des cadres », 2002.

DUPLAN D., GUILLEMARD A.-M., PERRIN-JOLY C. et POUSSOU-PLESSE M., « Durer au travail dans les métiers de l'informatique : quelles conditions de possibilité ? » Étude sociologique des devenirs des cadres informaticiens, rapport DARES, 2008.

GREEN F., MACHIN S. et WILKINSON D., “The Meaning and Determinants of Skills Shortages”, Oxford Bulletin of Economics and Statistics, vol. 60, n° 2, pp. 165-187, 1998.

GRELON B., LANGLOIS Ph., « Les modalités d'emploi dans les services informatiques in « Informatique et relations du travail », ADI, Economica, 1986.

LOCHET J.F., VERDIER E., « Peut-on parler d'un marché du travail spécifique aux professions de l'informatique ? », Revue Formation Emploi. n°17, pp. 41-60, 1987.

LOUCHE C., « L'implication dans le travail, l'engagement organisationnel et la satisfaction », Psychologie sociale des organisations, pp. 107-124, 2019.

MEARES C.A., Sargent J.F., « The Digital Work Force : Building Infotech Skills at the Speed of Innovation », Office of Technology Policy, US Department of Commerce, 1999.

MEYER J.P., ALLEN N.J., « A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment ». Human Resource Management Review, vol 11, n°1, p 61-69, 1991.

PAUGET B., DAMMAK A., « L'arrivée de la génération Y : quelles conséquences managériales et organisationnelles pour les organisations sanitaires et sociales françaises ? » Pratiques et Organisation des Soins, 2012.

PICHAULT F., RORIVE B. et ZUNE M., « TIC et métiers en émergence », Laboratoire d'Études sur les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, 2002.

POUSSOU-PLESSE M., PERRIN-JOLY C., DUPLAN D., « La sélection par l'âge dans les métiers de l'informatique L'adaptabilité en question », Revue Travail et Emploi, n° 121, pp 23-32, Janvier-mars 2010.

ZUNE M., « Technologies de l'information et de la communication : quelles logiques professionnelles », Revue Française des sciences sociales, n° 82, pp.11-21, 2003.

ZUNE M., « De l'universalisme managérial à la diversité du réel : le modèle des carrières nomades face au cas des informaticiens », La société flexible, pp 267-289, 2005.

ZUNE M., « De la pénurie à la mobilité : le marché du travail des informaticiens », Revue Française des sciences sociales, n° 95, pp. 5-25, 2006.

### Etudes et Rapports

APEC (2006), Les pratiques de recrutement dans les SSII, « Les études de l'emploi cadre », APEC, août.

APEC (2008), Les cadres informaticiens de plus de 35 ans, « Les études de l'emploi cadre », APEC, décembre.

### Article de presse écrite

« Les entreprises multiplient les stratégies pour fidéliser les jeunes cadres », Le Monde, Eric Nunès, 2019.

### Sites internet mobilisés

<https://medium.com/note-ta-ssii/le-turnover-un-fl%C3%A9au-pour-les-ssii-7ca3b4ec3c78>

<https://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-barometre-coderpad-codingame-les-developpeurs-manquent-toujours-a-l-appel-88362.html>

<https://www.elevo.fr/articles/le-vrai-cout-du-turn-over-et-de-la-perte-des-talents>

<https://www.stedy.io/blog/profils-penuriques-it-comment-trouver-talents-rares/>

<https://leblogrh.net/2017/03/decouvrez-les-parcours-de-carriere-nomade-mise-en-parallele-des-carrieres-nomades-et-des-carrieres-lineaires/>

[Vers une carrière nomade ? - La Libre](#)

[Qualité de vie au travail et formation pour fidéliser les talents IT - Le Monde Informatique](#)

ANNEXES
---------

**ANNEXE 1 : GRILLE D'ENTRETIEN****Phrase introductive :**

Pouvez-vous me parler de votre parcours ?

**Thème 1 : carrières nomades**

1. Avez-vous changé plusieurs fois d'entreprise ?
  - a. Si oui, combien et pourquoi ?
  - b. Si non, pourquoi ?
2. Comptez-vous quitter votre entreprise prochainement ?
  - a. Si oui, pourquoi ?
  - b. Si non, pourquoi ?
3. Pensez-vous qu'il soit nécessaire pour un profil comme le vôtre de multiplier et diversifier les expériences au sein de structures différentes pour se maintenir dans l'emploi et demeurer compétitif sur le marché de l'emploi ?
4. Que pensez-vous d'un informaticien qui fait le choix de demeurer dans la même entreprise toute sa vie /ou qui reste dans la même structure pendant 15-20 ans ?

**Thème 2 : Employabilité**

1. Votre entreprise propose-t-elle des formations en interne ? Si oui, l'offre de formation répond-elle à vos aspirations et vos besoins en compétences ? De Quel type de formation souhaitez-vous bénéficier pour actualiser vos connaissances ?
2. Vous êtes-vous au cours de ces dernières années engagé (sur initiative personnelle) dans un parcours d'auto-formation (Mooc, ...) ?
  - a. Si oui, pourquoi ?
  - b. Si non, pourquoi ?

3. A votre avis, Pourquoi un collaborateur qui se forme régulièrement a-t-il plus de chances d'évoluer professionnellement ?

### **Thème 3 : Engagement**

1. Que signifie pour vous « se sentir engagé au sein de son entreprise » ?
2. Qu'est-ce qui suscite chez vous l'engagement ?
3. Etes-vous attaché à votre organisation de manière affective ? Vous vous reconnaissez dans ses valeurs, sa culture et avez-vous le désir de rester membre de celle-ci ?
4. Estimez-vous que cela vous coûterait de partir de votre organisation ? Et pourquoi ?

### **Thème 4 : Générations et rapport à l'emploi**

1. Quelles sont les valeurs qui ont du sens pour vous au travail ?
2. Quelles sont vos attentes vis-à-vis de votre carrière professionnelle ?
3. Est-ce que vous vous identifiez comme appartenant à une génération ? Pourquoi ? Si oui,
5. Avez-vous déjà entendu parler de la génération Y ? (Jeunes nés entre 1981-2000 = hyper connectés, individualistes, créatifs, entrepreneurs, vite lassés dans le travail...)
6. Vous sentez-vous appartenir à la génération Y (ou à une autre) dans votre rapport au travail ?

### **Thème 5 : Fidélisation**

1. Avez-vous entendu parler de problèmes de turnover important (départs réguliers de salariés) au sein de votre entreprise ? Si oui, quelle population de salariés est la plus concernée ?
2. Il est courant d'entendre ou de lire que les entreprises ont du mal à fidéliser les jeunes générations d'informaticiens.
  - Qu'en pensez-vous ?
  - Si cette assertion vous semble vraie, qu'est-ce qui de votre point de vue explique la difficulté de retenir ces talents ?
3. Avez-vous le sentiment que votre entreprise met tout en œuvre pour garder/retenir sa population de travailleurs informatiques ?

**Thème 6 : Accompagnement des RH**

1. Votre entreprise offre-t-elle de belles opportunités de carrière (évolutions, ...) ?
2. La mobilité interne est-elle encouragée dans votre entreprise ?
3. Pouvez-vous affirmer que votre entreprise est à l'écoute des besoins des collaborateurs et qu'elle met tout en œuvre pour les satisfaire ?
4. De votre point de vue, que pourrait concrètement faire votre entreprise pour améliorer l'engagement et la fidélisation des travailleurs informaticiens ?

**ANNEXE 2 : TABLEAU REPRÉSENTANT L'ÉCHANTILLON SÉLECTIONNÉ POUR  
L'ENQUÊTE DE TERRAIN**

	Panel interrogé	Consultants en ESN	Consultants en agence (sans placement chez le client final)	Consultants indépendants	Salariés internes chez le client final
Tranche d'âge 28-30 ans	Natacha Développeuse web	A			
	Elie Développeur back end		A		
	Ranci Développeur Java	A			
Tranche d'âge 35-40 ans	Christian Architecte cloud	P		A	
	Lucien Développeur full stack	P		A	P
	Christophe Responsable SI	P			A
	Olivier Consultant AMOA	A			

**Légende :**

**A** : Situation professionnelle actuelle

**P** : Situation professionnelle antérieure ou passée

## **RÉSUMÉ**

Ce travail de recherche explore le sujet de la grande mobilité externe des professionnels de l'IT. Il questionne les carrières nomades des cadres informaticiens, leurs motivations et les justifications ; et tente, au moyen d'une investigation de terrain, d'analyser les logiques professionnelles adoptées dans le secteur de l'IT. D'un point de vue managérial, notre étude va essayer de comprendre le turnover des équipes informatiques et d'apporter une contribution en matière de politiques et stratégies RH à déployer pour engager et fidéliser durablement les collaborateurs informaticiens.

**MOTS CLÉS**

Cadres informaticiens

Mobilité professionnelle externe

Carrières nomades

Consultants

Marché IT

Turnover

Evolution professionnelle

Employabilité

Engagement des collaborateurs

Fidélisation des salariés