

LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT DES PROFILS INFORMATIQUES

Comment la fonction RH peut-elle répondre aux difficultés
de recrutement des profils informatiques au sein
des Entreprises du Service Numérique ?

Présenté par Fiona Latouche, sous la direction de Jean-Yves Barthel

REMERCIEMENTS

J'adresse mes plus sincères remerciements à Monsieur Jean-Yves Barthel, mon directeur de mémoire, pour son soutien, ses conseils avisés et sa disponibilité tout au long de ce travail. Sa vision éclairée et son expertise ont été des éléments clés pour mener à bien ce projet.

Mes remerciements vont également à l'ensemble des professeurs de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne qui ont contribué à mon développement académique. Je souhaite notamment exprimer ma gratitude envers Madame Cécile de Bernardi, notre responsable pédagogique, ainsi que Madame Amina Yala, enseignante méthodologique du mémoire, pour leurs précieux conseils et leur encadrement.

Je tiens à remercier sincèrement Monsieur Max Foucher, mon tuteur d'apprentissage, pour sa confiance et son accompagnement pédagogique tout au long de ce parcours. Ses conseils éclairés et son soutien ont grandement contribué à ma progression et à la réussite de mes missions.

Mes remerciements vont également à Monsieur Pierre Goffic, qui m'a apporté son aide précieuse dans la réalisation de certaines tâches essentielles. Sa bienveillance et sa disponibilité ont été d'une grande aide dans l'avancement de ce travail.

Je souhaite exprimer ma profonde reconnaissance envers tous les membres de l'équipe d'Hydrochain, qui m'ont accueilli avec bienveillance et m'ont permis de découvrir leur métier. Leurs échanges et leurs retours d'expérience ont été extrêmement enrichissants pour la réalisation de ce mémoire.

Je tiens à remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont accepté de participer à mon enquête de terrain et qui ont généreusement partagé leurs connaissances et leurs points de vue. Leur contribution a été essentielle pour nourrir mes analyses et renforcer la pertinence de mes conclusions.

Mes remerciements s'adressent à tous ceux qui ont directement ou indirectement contribué à la réalisation de ce mémoire. Leurs efforts, leurs conseils et leur soutien ont permis d'en faire un travail abouti et de qualité.

GLOSSAIRE

Cloud (computing) : pratique consistant à utiliser des serveurs informatiques à distance et hébergés sur internet pour stocker, gérer et traiter des données, plutôt qu'un serveur local ou un ordinateur personnel.

Cybersécurité : consiste à protéger les ordinateurs, les serveurs, les appareils mobiles, les systèmes électroniques, les réseaux et les données contre les attaques malveillantes.

Edge computing : méthode d'optimisation employée dans le cloud computing qui consiste à traiter les données à la périphérie du réseau, près de la source des données.

Devops : culture qui encourage la collaboration entre tous les rôles impliqués dans le développement et la maintenance des logiciels.

Data Scientist : collecte, organise et exploite des données.

Scrum Master : fait sortir le meilleur de la part de chaque membre de l'équipe de développement dans le cadre de projets IT et digitaux en suivant la méthode Scrum.

Info gérance : prise en charge contractuelle, par un prestataire extérieur, d'une partie ou de la totalité des ressources informatiques d'une entreprise.

Business Analyst : consultant fonctionnel spécialisé dans l'étude de l'adéquation du Système d'Informations (SI) d'une entreprise avec ses objectifs stratégiques.

Développeur FullStack : développeur web capable de réaliser la programmation d'un site ou d'une application web à la fois en front-end et back-end.

C# : langage de programmation.

SaaS : service basé sur le cloud où, au lieu de télécharger un logiciel qu'un PC de bureau ou un réseau professionnel peut exécuter et mettre à jour, l'accès est donné grâce à une application via un navigateur internet.

Finops / DevSecOps : contraction des termes finance et opération, vise à monitorer et optimiser les coûts en matière de cloud computing / approche qui permet d'intégrer la sécurité des données dès le début d'un projet.

Remote : télétravail.

Portage salarial : forme d'emploi impliquant une relation tripartite entre un travailleur salarié, une entreprise cliente et une entreprise de portage salarial.

Freelance : travailleur indépendant qui s'occupe de gérer seul son activité.

Jobboards : site internet qui présente des offres d'emploi, des annonces de recrutement classées par type de contrat, par zone géographique ou encore par grille de salaire et permet de déposer une candidature.

Github : service web d'hébergement et de gestion de développement de logiciels.

Progiciel : logiciel d'application fourni par un éditeur qui propose des fonctions polyvalentes pour les professionnels.

LoanIQ : une des principales solutions de prêt syndiqué au monde qui permet de gérer des prêts commerciaux.

Blockchain : mode de stockage et de transmission de données sous forme de blocs liés les uns aux autres et protégés contre toute modification.

Softskill : capacités à se comporter et à être compte-tenu de la situation.

Framework : cadre de travail qui permet de créer des applications web et mobiles. Propose une bibliothèque de fonctionnalités dans laquelle les développeurs vont pouvoir piocher en fonction de leurs besoins.

Serious game : activité qui combine une intention « sérieuse » — de type pédagogique, informative, communicationnelle, marketing, idéologique ou d'entraînement — avec des ressorts ludiques.

TABLE DES SIGLES

ESN : Entreprise du Service Numérique

ICT : Ingénierie et Conseil en Technologie

IT : Information Technology (technologies de l'information)

IoT : Internet of Things (Internet des Objets)

DSI : Direction des Systèmes d'Information

SSII : Société de Services et d'Ingénierie en Informatique

BtoB : Business to Business

ERP : Enterprise Resource Planning

CA : Chiffre d'Affaire

PME : Petite et Moyenne Entreprise

TPE : Toute Petite Entreprise

RSE : Responsabilité Sociétale et Environnementale

SEO : Search Engine Optimization (optimisation pour les moteurs de recherche)

CEO : Chief Executive Officer (équivalent PDG)

TJ : Taux Journalier

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	2
GLOSSAIRE	3
TABLE DES SIGLES	5
INTRODUCTION	8
I. REVUE DE LITTÉRATURE.....	10
A) LE SECTEUR DE L'INFORMATIQUE, DOMAINE CONFRONÉ À UNE PÉNURIE DE PROFILS	10
1. <i>Présentation du secteur de l'informatique et des ESN</i>	10
a) Le secteur de l'informatique en pleine expansion	10
b) Les ESN	14
2. <i>Les profils qualifiés en informatique, clés de l'expertise des ESN</i>	17
a) Définition des profils	17
b) Des métiers en constante évolution.....	19
3. <i>La pénurie de candidats</i>	20
a) Causes principales	20
b) Conséquences sur le marché de l'IT	22
B) SOIGNER SES RECRUTEMENTS, AXE MAJEUR SUR UN MARCHÉ EN TENSION	24
1. <i>Les méthodes de recrutement en ESN</i>	24
a) Les jobboards.....	24
b) La chasse et le sourcing sur les réseaux	25
c) La gamification	26
d) L'entretien vidéo	27
e) La cooptation.....	27
2. <i>Optimiser le processus</i>	29
C) LES LEVIERS D'ATTRACTION LORS DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT	32
1. <i>Travailler sa marque employeur</i>	32
2. <i>L'attractivité de l'offre</i>	35
II. ENQUÊTE DE TERRAIN ÉCRITURE	40
A) MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE	40
1. <i>Type de recherche</i>	40
2. <i>Choix de la recherche et techniques de collecte de données</i>	41
3. <i>Population cible</i>	43
B) RÉSULTATS DE L'ÉTUDE.....	44
1. <i>Présentation des questionnaires</i>	44
2. <i>Analyse des résultats</i>	45
a) La pénurie de profils.....	45
b) Méthodes et processus	47
c) Offre proposée	51
d) Marque employeur.....	52
C) DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	53
1. <i>Implications pour la fonction RH en ESN</i>	53
2. <i>Limites de l'étude</i>	54
III. PRECONISATIONS	56
A) INSTAURER UN PROCESSUS DE RECRUTEMENT RAPIDE ET EFFICACE	56
B) METTRE EN PLACE UNE VRAIE POLITIQUE DE COOPTATION	57
C) L'EXPERTISE TECHNIQUE AU CŒUR DE LA MARQUE EMPLOYEUR	60
1. <i>Marque employeur interne</i>	60
a) L'utilisation de produits open source	60
b) Organiser des workshops en interne.....	61
2. <i>Marque employeur externe</i>	62
a) Créer un blog	62
b) Animer des conférences	63

CONCLUSION	66
BIBLIOGRAPHIE	68
SITOGRAFIE.....	69
ANNEXES	72

INTRODUCTION

Mon expérience en alternance en gestion des ressources humaines m'a permis de plonger dans le monde complexe du recrutement dans un secteur en perpétuelle mutation. Chaque candidat est un maillon indispensable et trouver les profils rares et précieux est un défi de taille. Au sein d'Hydrochain, une jeune entreprise de services numériques en pleine croissance, j'ai découvert un univers où les compétences techniques et les qualités humaines sont essentielles pour assurer le succès de l'entreprise. J'ai rejoint cette entreprise en tant que Chargée de recrutement avec pour objectif de participer à son développement en améliorant le processus de recrutement ainsi qu'en trouvant de nouveaux profils informatiques.

Hydrochain se meut dans un écosystème en constante évolution. La transformation digitale revêt une importance accrue dans l'économie française, et cela se traduit par une forte croissance des ESN. Selon l'édition 2022 de l'étude Grand Angle ESN & ICT, le chiffre d'affaires global de ces organisations en 2022 est en croissance de 12% par rapport à l'année passée, taux qualifié de « record ». Cela a été possible grâce à l'attractivité du secteur, le développement d'offre innovante et la proposition de services et produits dynamiques tel que le Cloud, la cybersécurité, etc.

Néanmoins, le domaine du numérique et plus particulièrement de l'informatique est actuellement touché par une pénurie de candidats dont fait état le ministère du travail par cette phrase : *« Les tensions de recrutement se sont accentuées depuis la mi-2021. A l'été 2022, plus de 60 % des entreprises faisaient état de difficultés de recrutement, soit un peu plus du double de 2015. »* A cela s'ajoute un nombre d'ESN sur le marché qui ne cessent de croître, une intensité concurrentielle relativement élevée, un turnover important ainsi que l'essor de nouvelles formes d'emploi.

La complexité d'attraction des candidats est un fait que j'ai remarqué dès le départ au sein de mon entreprise d'accueil. J'ai été premièrement étonnée que très peu de profils informatiques postulent directement aux annonces. Les profils qualifiés sont déjà très souvent en poste et pas en recherche active de nouvelles opportunités tandis que le peu de candidats désirant un nouvel emploi sont pris d'assaut à la seule publication de leur CV sur internet. Par la suite, lors des pré-sélections, les recruteurs et recruteuses IT font face à une grande exigence des candidats. Demande de

formations, salaire faramineux, rythme de télétravail... Les critères diffèrent de ceux des postulants de d'autres secteurs, mais restent similaires pour l'ensemble des postes informatiques. Enfin, en raison du manque de disponibilités des profils (souvent en poste) et les multiples étapes des processus de recrutement instaurés dans les ESN, ces derniers peuvent se solder par des échecs, très souvent par l'abandon du candidat.

Le sujet de mon mémoire m'est venu de ces constats. J'ai souhaité lors de cet écrit, démontrer que la fonction RH occupe un rôle majeur dans les complexités liées au recrutement et qu'il est possible de mettre en place plusieurs solutions. Mon intérêt pour ce sujet a été renforcé après plusieurs échanges avec des recruteurs/euses IT qui m'ont confirmé leurs difficultés. De là, est née ma problématique, qui est donc la suivante : « Comment la fonction RH peut-elle répondre aux difficultés de recrutements des profils informatiques dans les ESN ? ».

L'objectif de ce mémoire est de diagnostiquer les causes et conséquences de cette pénurie de profils pour ensuite proposer des actions RH à mettre en place au niveau du recrutement.

Afin d'y répondre, mon écrit s'articulera autour de trois grands axes :

La première partie sera théorique. Elle se basera en effet sur des livres et articles scientifiques qui nous permettront de délimiter le périmètre du sujet ainsi qu'expliquer le problème et les termes clés.

Par la suite, nous réaliserons une enquête de terrain ayant pour but d'obtenir une image concrète du domaine de recherche. En s'appuyant sur la réalisation d'entretiens semi-directifs, nous pourrons analyser et comprendre les enjeux d'un processus de recrutement efficace et d'une offre attractive. Après avoir présenté la méthodologie adoptée ainsi qu'une analyse des résultats de cette enquête, nous soulèverons les difficultés rencontrées dans la réalisation de cette enquête.

Enfin, en troisième partie, nous relierons l'enquête de terrain à l'analyse théorique, ce qui nous permettra d'effectuer des préconisations. Nous proposerons ici les actions RH à mettre en place afin de répondre à la problématique posée.

I. REVUE DE LITTÉRATURE

A) Le secteur de l'informatique, domaine confronté à une pénurie de profils

1. *Présentation du secteur de l'informatique et des ESN*

Avec une croissance de 12 % en moyenne du chiffre d'affaire sur l'année 2021, le secteur du numérique est depuis plus de douze ans créateurs d'emploi. Cette dynamique est notamment possible grâce aux modèles des ESN qui sont au cœur des enjeux futurs.

Dans cette première section, nous allons nous concentrer sur les grandes transformations et évolutions du secteur informatique. Par la suite, nous étudierons l'archétype des Entreprises du Services Numériques, actrices de la croissance de ce domaine.

a) *Le secteur de l'informatique en pleine expansion*

L'informatique est associée à l'exécution de traitements d'information au moyen de machines électroniques avancées, conçues pour aider l'être humain à surmonter de manière optimale la distinction traditionnelle entre compétence et performance lors de ses activités.

La première mission des machines électroniques était de pallier les insuffisances humaines en termes de performance de calcul. Elles ont au fur et à mesure été sollicitées afin de traiter n'importe quel type de données (même non numériques) sans restriction.¹

Dans l'objectif de bien comprendre ce domaine complexe et plutôt méconnu, nous pouvons dans un premier temps résumer les faits marquants de l'histoire de l'informatique, une histoire longue et complexe...

Tout commence au XVII^e siècle par l'invention d'un système de numération binaire par un mathématicien allemand. Ce dernier se base sur deux chiffres ; le 0 et le 1,

¹ Universalis

utilisés encore aujourd'hui en informatique. En 1842, Augusta Ada King invente le premier programme informatique. Les premiers ordinateurs mécaniques apparaissent dans les années 1920, développés notamment par le tabulateur électromécanique d'Herman Hollerith. Suivra l'invention des premiers ordinateurs électroniques dans les années 1940.²

Peu de temps après sa sortie des laboratoires de recherche, ce système s'implante rapidement dans les grandes universités, principalement aux États-Unis et au Royaume-Uni, avant de se diriger vers les grandes administrations. Dès 1954, il commence à être adopté par les grandes entreprises publiques et privées. Au départ, en raison de la prédominance du matériel informatique (hardware), les interactions entre l'homme et la machine sont complexes et nécessitent l'intervention de spécialistes. En conséquence, la structure de l'entreprise se modifie : un pôle informatique apparaît et prend une importance remarquable. En 1959, des langages de programmation comme le Fortran ou le Cobol sont élaborés. Néanmoins, malgré un marché en pleine expansion, les équipements sont surdimensionnés, inadéquats et complexes. Pour pallier cela, l'ingénieur français Francois Gernelle développe, en 1973, le premier micro-ordinateur. Ce dernier présente les caractéristiques des futurs ordinateurs personnels : système d'exploitation, clavier universel et microprocesseur. Suivra l'arrivée de l'ordinateur personnel familial d'Apple, commercialisé en 1978 et le premier PC d'IBM. Grâce à ses nombreuses fonctionnalités (traitement de texte, tableurs), il est adopté par les cadres dans les entreprises.³

Les machines sont désormais caractéristiques de la « troisième génération ». Les types d'applications se multiplient, ainsi que les exigences d'accès aux ressources informatiques. On observe un accroissement considérable du trafic. Les données se transmettent d'une entreprise à l'autre, d'un département à l'autre et même au sein d'un département dans l'entreprise. L'entreprise fait valoir ses besoins spécifiques qui sont de deux types : des besoins locaux, pour les activités propres aux services du département, et des besoins d'échange avec l'extérieur.

En 1990, un étudiant de Montréal entreprend le développement d'un moteur de recherche visant à simplifier la recherche d'informations. Huit ans plus tard, Serge Brin et David Filo fondent leur startup et lancent le moteur de recherche mondialement

²*La petite histoire du numérique, pionniers et pionnières, dates et faits marquants*, Numiconsult

³ Informatique : Histoire, Universalis

reconnu : Google. Son modèle économique repose sur la collecte des données des utilisateurs en vue de proposer de la publicité ciblée.

Parallèlement, le système de communication s'internationalise, notamment grâce à l'essor de la messagerie électronique (courrier électronique ou e-mail), qui représente une part significative du trafic sur Internet.⁴

A partir de ce moment, c'est l'avalanche des outils numériques. Facebook, réseau social en ligne, arrive en 2004. Un nouvel horizon s'ouvre aux internautes et aux entreprises du secteur numériques avec le lancement du premier smartphone en 2007 par Apple. Dans les années 2010, nous assistons à la commercialisation des tablettes, au développement des objets connectés et de l'intelligence artificielle. En termes de technologie, le Cloud Computing devient monnaie courante afin de stocker et accéder à des données à distance et la blockchain révolutionne la transmission avec de hauts standards de transparence et de sécurité.⁵

Grâce à toutes ces évolutions et à la croissance constante du secteur du numérique, ce domaine est pour la douzième année consécutive encore créateur d'emplois. Pour 2022, les prévisions étaient d'une croissance de 7,4 % sur l'année, confirmant une reprise forte du secteur.

Tous les types d'entreprises sont concernés par cette prévision de hausse du chiffre d'affaires. Voici les croissances estimées en 2022, selon le syndicat professionnel de l'écosystème numérique en France, Numeum :

-Pour les Éditeurs et plateformes cloud : +11,3 %, avec 21,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

-Pour les Entreprises de Services du Numérique (ESN): +5 %, avec 31,9 milliards d'euros.

-Pour les activités d'Ingénierie et Conseil en technologies (ICT), avec 7,3 milliards d'euros.⁶

Au total, la taille du marché du numérique a été évaluée sur l'année dernière à 60,8 milliards d'euros. Cette croissance a été principalement stimulée par les moteurs

⁴ La division internationale du travail dans les services informatiques : off-shore et politiques des ressources humaines dans les grandes SSII : Isabelle Berrebi-Hoffmann, Michel Lallement, Odile Piriou

⁵ Numeum : croissance attendue du secteur numérique : +7,4% en 2022

⁶ Numeum : croissance attendue du secteur numérique : +7,4% en 2022

traditionnels tels que la transformation digitale (amélioration de l'expérience client, développement du commerce électronique, dématérialisation...), le Cloud C&SI (Conseil et intégration des systèmes) avec des solutions cloud spécialisées, la collaboration mondiale, l'adoption généralisée des approches de conteneurs, ainsi que la modernisation et la transformation des applications et des infrastructures. Le Big Data a également joué un rôle essentiel grâce à la collecte et à l'utilisation de données pour faire évoluer les modèles commerciaux et développer de nouveaux services. L'IoT (Internet des objets) a contribué à cette croissance en permettant le développement de nouvelles solutions basées sur la 5G et le edge computing. Enfin, la sécurité a été un facteur clé dans cette dynamique positive.

La hausse des budgets IT des entreprises semble aussi booster la croissance. Une enquête réalisée par PAC, Group Teknowlogy, pour Numeum auprès de 100 DSI en mai 2022, dévoile que 51 % des DSI déclarent un budget IT en hausse pour 2022. Coté entreprises clientes leurs principaux objectifs IT restent la sécurité du système d'information, l'amélioration de l'expérience client et l'analyse des données.⁷

Selon Godefroy de Bentzmann et Pierre-Marie Lehucher « *Le marché du numérique français connaît cette année encore un fort taux de croissance, laquelle est stimulée par la transformation numérique des organisations. Les entreprises du numérique font toutefois encore face à une importante pénurie de talents. Si nous souhaitons voir perdurer ces résultats positifs, la formation et l'attractivité des filières doivent constituer une priorité pour contrer la pénurie des compétences techniques et répondre aux enjeux d'innovation des métiers du secteur.* »⁸ Cela explique largement pourquoi la demande croissante de professionnels informatiques s'intensifie. En 2021, le secteur numérique comptait 572 126 employés, avec la création de 34 000 emplois salariés au cours de cette année.⁹ Les entreprises ont recruté 269 100 cadres en 2021, ce qui représente une augmentation de 18% par rapport à l'année précédente.¹⁰

La majorité des salariés du secteur du numérique (50,3 %) étaient localisés en Île-de-France en 2021, dans les services informatiques et les logiciels. Malgré la reprise des

⁷ Numeum : Bilan 2021 et perspectives 2022 du secteur numérique

⁸ Godefroy de Bentzmann et Pierre-Marie Lehucher, Co-présidents | Numeum

⁹ Source BIPE, Numeum et données ACOSS

¹⁰ Source : Septembre 2022, étude réalisée par la direction Données et Études (DDE) de l'Apec.

recrutements dans 75 % des entreprises du secteur numérique, celles-ci se heurtent à des difficultés pour pourvoir les postes vacants, avec 79 % d'entre elles citant le manque de talents comme principal obstacle à la croissance. Selon une enquête PAC réalisée par Group Teknowlogy pour Numeum en mai 2022, le secteur continue de faire face à une pénurie de professionnels formés possédant l'ensemble des compétences nécessaires pour mettre en œuvre les dernières innovations technologiques et accompagner la transformation numérique de l'économie française dans son ensemble.¹¹ Les entreprises continuent de rechercher activement des talents informatiques, ce qui rend leur recrutement particulièrement difficile. Certains métiers restent spécifiquement en demande, tels que l'Ingénieur en Cybersécurité, le DevOps, le Data Scientist et le Scrum Master.¹²

b) Les ESN

Appelées SSII (Sociétés de services d'Ingénierie en Informatique) jusqu'en 2013, les ESN sont des Entreprises du Service Numériques dotées d'une expertise avérée dans les secteurs des nouvelles technologies et dans le domaine informatique. Leur objectif est d'aider les entreprises clientes à réaliser leur transition digitale. On parle d'entreprise BtoB (Business to Business).

Elles peuvent englober plusieurs métiers comme le conseil, la conception et réalisation d'outils ou encore la maintenance. Il ne faut pas les confondre avec les éditeurs de logiciel ni avec les sociétés de conseil en technologie.

Le fonctionnement d'une ESN se distingue sur plusieurs points de celui d'une entreprise plus classique.

Les sociétés de conseil en informatique ont pour rôle de recruter des ingénieurs qu'elles placent chez leurs clients, ce qui peut être considéré comme une mise à disposition de main-d'œuvre hautement qualifiée. Elles agissent en tant qu'intermédiaires sur le marché du travail, ce qui les amène à anticiper en permanence les besoins de leurs clients et à adopter une stratégie de recrutement "juste-à-temps". Cette approche diffère de celle des entreprises traditionnelles, car les SSII ne

¹¹ Numeum : bilan 2022 et perspectives 2023 du secteur numérique

¹² Stedy : Profils pénuries dans l'IT : comment trouver les talents rares ?

cherchent pas spécifiquement à pourvoir un poste vacant, mais plutôt à constituer un vivier de candidats qualifiés disponibles rapidement.¹³

Les ESN proposent trois types de services : du conseil (en systèmes d'information, en organisation, en conduite du changement, en technologies...), de l'intégration de systèmes (architectures de systèmes d'information ; intégration de progiciels, notamment ERP ; développement d'applications spécifiques ; assistance technique...), ainsi que de l'infogérance et de l'externalisation (gestion des infrastructures...).

Ces derniers sont commercialisés sous deux formes. Les ESN peuvent dans un premier temps vendre de la prestation en régie. Cela signifie que les consultants sont intégrés dans les services de l'entreprise cliente et travaillent sous leur autorité. La prestation est facturée en jours travaillés.

Les ESN peuvent également proposer des prestations au forfait. Dans ce cas, ce n'est plus l'entreprise cliente qui est la main-d'œuvre mais l'ESN. Dans ce cas, cette dernière s'engage à réaliser le projet selon un cahier des charges, un budget et un calendrier préalablement définis.¹⁴ En raison d'une obligation de résultats, les prestations sont plus onéreuses, mais comportent également plus de risques pour le prestataire en cas d'estimation incorrecte des ressources nécessaires pour mener à bien le projet.¹⁵

L'activité est caractérisée par un enchaînement des missions, dont la durée est souvent de plusieurs mois. Cela impose donc souvent un changement d'environnement de travail et une immersion dans une nouvelle équipe. En majorité, le travail est structuré par projets et nécessite de s'approprier très rapidement les problématiques des clients.

Le recrutement est donc dans les ESN une fonction essentielle et stratégique : leur activité dépend de leur capacité à recruter au bon moment la main-d'œuvre très qualifiée dont leurs clients ont besoin ou vont avoir besoin. Le modèle d'activité implique une anticipation constante des besoins de recrutement et un fonctionnement en flux tendus.

¹³ Logical Conseil : *Tout savoir sur les ESN*

¹⁴ Yannick Fondeville : *Services de conseil en informatique : recruter pour placer*

¹⁵ Hélène Ly : *Recruter en ESN, mode d'emploi*, le 21 juillet 2022

Les recruteurs et recruteuses doivent être en veille constante sur le marché du travail IT : il faut repérer des profils facilement employables et se mettre en position de les capter rapidement. L'enjeu des ESN est de rechercher en permanence des candidats afin de recruter rapidement si besoin, en synchronisant le contrat de travail du consultant avec le contrat commercial du client.¹⁶

Un classement des plus grosses ESN en termes de chiffre d'affaire a été réalisé par KPMG France et Numeum dans le cadre de la publication de « *Grand Angle ESN & ICT 2021* ». En première position, nous retrouvons Capgemini avec un CA record sur l'année 2021 de 3 443 000 000 €. Leader mondial en stratégie et transformation numérique, elle devance de + de 1 milliard d'euros IBM France qui arrive ensuite. En troisième place arrive SCC, qui compte plus de quarante-cinq ans d'expertise dans l'innovation IT. Pour terminer le top 5, nous pouvons citer Atos (CA de 1 778 000 000 € en 2021) et Sopra Steria (CA de 1 655 630 000 € en 2021).¹⁷

Concernant le marché, les ESN se portent plutôt bien, avec une croissance d'environ 12 % du chiffre d'affaire en 2021 sur l'ensemble du secteur.

Les secteurs d'activités les plus dynamiques sont les services financiers regroupant banques et assurances ainsi que le secteur de l'énergie. En 2021, cinq facteurs sont particulièrement porteurs de la croissance des ESN. Parmi eux on retrouve le développement de l'offre (innovation), le positionnement sur des clients porteurs, le développement à l'international... Dans les services les plus dynamiques, on retrouve bien évidemment le Cloud ainsi que le conseil en transformation digitale et la cybersécurité.¹⁸

Concernant la gestion des talents, les effectifs des ESN restent majoritairement des hommes (71 %). Néanmoins, d'après l'étude Grand Angle, les salaires à l'embauche sont similaires, voir même favorable aux femmes (35 498 € contre 35 656 € pour les femmes). Les objectifs de recrutements sont ambitieux, surtout pour les PME et TPE mais les recruteurs et recruteuses restent confiants à 77 % sur leurs objectifs de recrutement à trois ans. Enfin, les ESN s'engagent de plus en plus dans des initiatives de RSE avec l'objectif d'améliorer leur image de marque et leur attractivité. Leurs

¹⁶ *Services de conseil en informatique : recruter pour placer*, Yannick Fondeur, La Revue de l'Ires 2013/1 (n° 76)

¹⁷ *EtudesTech : le classement 2023 des 10 ESN avec le plus gros chiffre d'affaires*

¹⁸ Numeum et KPMG : *Etude Grand angle ESN&ICT 2022*

efforts se concentrent majoritairement sur la réduction de l’empreinte environnementale du numérique (green tech) sur la création d’emplois et sur l’inclusion.¹⁹

On observe enfin, aujourd’hui, une forte augmentation de l’importance accordée au numérique responsable, un enjeu très important pour 45 % des DSI.²⁰

2. *Les profils qualifiés en informatique, clés de l’expertise des ESN*

a) *Définition des profils*

Dans le secteur de l’informatique, certains métiers sont plus recherchés que d’autres. Malgré des tensions globales (niveau de tension dans ces professions deux fois et demie plus élevée que la moyenne française), les profils présentant des compétences spécifiques et qualifiés restent beaucoup plus rares que d’autres.

Mais qu’est-ce qu’un profil qualifié ? « Un « profil qualifié », aussi appelé *lead* qualifié, est un terme marketing faisant référence à un profil qui correspond à la cible.

Autrement dit, un profil qualifié est un profil qui possède les compétences, les connaissances et l’expérience nécessaires pour répondre aux exigences d’un poste ou d’une fonction spécifique. Cela signifie que la personne a suivi une formation ou a acquis une expérience pratique dans le domaine concerné, et est capable de démontrer sa capacité à accomplir les tâches liées au poste.²¹

La notion de compétences spécifiques se réfère aux compétences ou capacités particulières qui sont requises pour accomplir une tâche ou un ensemble de tâches spécifiques. Ces dernières sont généralement techniques ou spécialisées et sont souvent acquises grâce à une formation ou une expérience pratique dans un domaine particulier. Les compétences spécifiques possèdent les caractéristiques suivantes : elles sont exclusives car propres à un seul métier semi-spécialisé, elles sont obligatoires pour l’exercice du métier et enfin, elles peuvent être

¹⁹ Numeum et KPMG : Etude Grand angle ESN&ICT 2022

²⁰ Enquête PAC, Group Teknowlogy pour Numeum, mai 2022

²¹ Somemark : *Comment trouver des profils qualifiés ?*

complexes ou simples en fonction du niveau de difficulté des tâches qui s'y rapportent.²²

L'informatique étant un domaine très centré sur l'aspect technique, cela demande, dans la plupart des métiers s'y rattachant, de nombreuses compétences spécifiques. Cela est notamment dû à la constante évolution des technologies, qui sera vue juste après.

Quatre grands domaines d'activités se distinguent de par leurs difficultés de recrutement :

- Le conseil et l'expertise (ingénieurs en Big Data, Cybersécurité, Business Analyst)
- Le développement (développeurs full-stack, architectes des systèmes d'information, ingénieurs Devops)
- L'exploitation (administrateurs réseaux, ingénieurs systèmes)
- La gestion de projet (Scrum Master, Chef de projet, AMOA)²³

On observe par exemple une hausse des offres d'emplois supérieure à 60 % entre 2021 et 2022 sur les métiers de chefferie de projet IT et de business Analyst. Sur la même période, la demande des métiers d'Ingénieurs Devops et de développeurs C# a augmenté d'environ 45 %.²⁴

Ces métiers restent peu connus et mal compris par l'ensemble des personnes qui ne travaillent pas dans le domaine informatique. Afin de favoriser la compréhension des différents termes et métiers cités, vous retrouverez ces notions dans le glossaire. Néanmoins, voici une définition vulgarisée des métiers du développement et de l'exploitation.

Le métier de développeur web a pour finalité de rédiger le code informatique d'un produit/site/programme, répondant aux exigences du cahier des charges du client.

Plus concrètement, « *Le Développeur web réalise le logiciel ou l'application suivant les spécifications détaillées du client et l'architecture technique retenue. Il analyse un besoin, contribue à la cohérence du cahier des charges et modélise une application*

²² [Compétences spécifiques | Ministère de l'Éducation et Ministère de l'Enseignement supérieur](#)

²³ *Emploi Informatique : la pénurie des talents continue*, 05/12/2021 par les Jeudis

²⁴ *Développement et conseil IT, des recrutements sous fortes tensions*, Véronique Arène le 27 janvier 2023

informatique. » Ses activités incluent également une veille sur les évolutions technologiques et les nouveaux langages informatiques.²⁵

Un ingénieur d'exploitation garantit le fonctionnement technique des moyens de production. Il/elle préconise et met en œuvre les solutions méthodologiques et techniques permettant d'optimiser la production informatique. Ses activités consistent à définir les procédures d'exploitation, réaliser l'intégration technique des applications ainsi qu'apporter un support aux utilisateurs.²⁶

b) Des métiers en constante évolution

Les métiers de l'IT sont en perpétuelle évolution. De nouveaux métiers affluent de manière constante et créent ainsi des carences de savoir-faire. Les entreprises actuelles recrutent en masse sur des métiers qui n'existaient pas encore il y a quelques années. Certains métiers de la Tech qui existeront en 2030 n'ont pas encore été créés à ce jour.²⁷

Cela est surtout dû aux différentes technologies qui évoluent au fur et à mesure des années, ce qui a fait monter la pression sur les départements IT ainsi que sur le département RH.²⁸

On peut, tout d'abord, évoquer l'existence de nombreux langages de programmation. Les dominations sont successives avec certains langages populaires très récents (Python), tandis que d'autres sont très anciens. Tous les jours, de nouveaux concepts de programmation ainsi que des méthodes de travail apparaissent.²⁹

On peut également aborder l'apparition du Cloud, qui a créé de multiples nouveaux métiers lors de son arrivée. En effet, les professionnels de l'informatique doivent maintenant comprendre comment migrer les applications et les données vers le cloud, ainsi que comment gérer et sécuriser les systèmes cloud.

²⁵ OPIIEC : fiche métier développeur numérique

²⁶ APEC : Ingénieur de production informatique

²⁷ *Emploi Informatique : la pénurie des talents continue*, 05/01/2021 par les Jeudis

²⁸ *Informaticiens du futur : comment les recruter et les fidéliser*, 10/11/2021

²⁹ <https://itexpert.fr/blog/evolution-langages-de-programmation/>

La disparition des clients lourds au profit de la SaaS-isation des logiciels est aussi une évolution des plus marquantes et a suscité de nombreuses transformations.³⁰ Le SaaS permis de supprimer les exigences en matière de connaissances techniques, rendant tout type de logiciel beaucoup plus accessible.³¹ FinOps, DevOps, DevSecOps, ces postes / méthodes se sont aussi grandement développées dernièrement en raison notamment de cette SaaS-isation des logiciels.

Enfin, nous pouvons évoquer l'essor du Big Data et de l'Intelligence Artificielle, accompagné de l'émergence et de l'évolution des start-ups qui ont amené les candidats à se spécialiser sur des process et des technologies de pointe pour gagner en souplesse et favoriser l'innovation.³²

3. *La pénurie de candidats*

a) Causes principales

Les causes principales de la pénurie de profils qualifiés dans le secteur de l'informatique sont plurielles.

Une étude menée par Pôle Emploi identifie les causes liées aux difficultés de recrutement actuelles (tous secteurs d'activités confondus). Voici les quatre principales : les secteurs et métiers non attractifs, une non adéquation des compétences aux besoins des entreprises, des méthodes de recrutement désuètes et des attentes des candidats différentes des offres.

Dans le secteur de l'informatique, ces quatre grandes causes reflètent réellement le manque de profils qualifiés.³³

En effet, si nous creusons l'aspect du manque d'adéquation des compétences aux besoins des entreprises, nous pouvons nous rendre compte que c'est d'autant plus vrai dans ce secteur. Les compétences n'évoluent pas aussi rapidement que le progrès technologique, numérique et écologique. Certains postes spécifiques restent

³⁰ Klaxoon : l'émergence des Solutions SaaS

³¹ Le Web Français : Développement Saas, Pourquoi et Comment l'utiliser ? Le 27 juillet 2017

³² Externatic : *Le marché de l'informatique en 2022*

³³ Infographie Pôle Emploi : Difficultés de recrutement, pourquoi certains métiers sont en tension

sans candidat potentiel. A côté de cela, le nombre de projets de recrutement ne cessent de croître.³⁴

Comme évoqué précédemment, la transition numérique continue sa croissance et explique le besoin croissant de cadres informatiques. Ces métiers sont en perpétuel développement, expliquant la carence des savoir-faire nécessaires, notamment les compétences techniques exigées très spécifiques. Malgré le fait que les écoles supérieures d'ingénierie, IT et Numérique se développent et essayent de s'adapter, on relève un manque de jeunes cadres diplômés et un faible nombre de talents expérimentés. Les meilleurs profils se retrouvent donc en position de force sur le marché.³⁵

Nous pouvons également soulever l'aspect du secteur, qui ne semble pas être réellement attractifs aux yeux de la jeune génération. Le domaine du numérique subit une mauvaise image, avec des tâches répétitives et pénibles.³⁶

De leur côté, les candidats et candidates deviennent de plus en plus exigeant dans leur recherche. Les conditions de travail proposées ne semblent pas correspondre aux souhaits des candidats (salaire peu attractif, peu ou pas de télétravail par exemple). Enfin, les entreprises du service numérique sont victimes d'un déficit d'image, dû à leur mode de fonctionnement.³⁷

La culture d'entreprise est en effet peu présente car chaque salarié est en mission chez un client potentiellement différent. Les perspectives d'évolution sont réputées pour être assez rares, avec peu de possibilités de monter en compétences.³⁸

Pour terminer, la Stratégie de recrutement utilisée par de nombreux recruteurs et recruteuses IT est inadaptée pour un secteur en tension comme l'informatique. Il faut notamment citer le cas de l'utilisation des « vieux » canaux du recrutement qui ne sont plus utilisés par les candidats, le manque d'attention à l'image de marque employeur, l'absence de communication sur les réseaux sociaux et donc une mauvaise visibilité de l'entreprise, le recrutement limité à une localité déterminée...³⁹

³⁴ *Comment recruter sur les métiers en tension en 2022 ?* 21/09/2022

³⁵ *Profils pénuries dans l'IT : comment trouver les talents rares ?*

³⁶ *Comment recruter dans les métiers en tensions* <https://www.cpmerhone.fr/conseil/recruter-metiers-en-tension/>).

³⁷ *Recrutement informatique : je recherche un développeur ?* Le 23/03/2021, par Laurent Laniau

³⁸ <https://www.kicklox.com/blog-client/ssii-esn-desinteret-developpeur/>

³⁹ *Comment recruter sur les métiers en tension en 2022 ?* 21 septembre 2022

b) *Conséquences sur le marché de l'IT*

Évidemment, cela n'est pas sans conséquences sur le marché de l'IT.

Tout d'abord, les profils techniques suivent la tendance du marché et ont revu leurs exigences. Ces derniers n'hésitent pas à multiplier leurs critères de choix. Les candidats et candidates souhaitent dorénavant du sens dans leurs missions, un équilibre vie professionnelle/vie personnelle, plus de temps libre, un environnement de travail bienveillant, un bon salaire...⁴⁰

La flexibilité du temps de travail, notamment la politique de télétravail est devenue un critère essentiel pour les consultants en informatiques. Instauré depuis le Covid, le remote total ou partiel procurerait moins de stress et éviterait des temps de transport parfois très long. La capacité de l'organisation à répondre à cette exigence constitue un facteur d'attractivité important lors du processus de recrutement. Certaines entreprises y sont encore très fermées, même si la plupart d'entre elles ont dû s'y adapter en proposant des modèles hybrides (par exemple 2 jours de télétravail et 3 jours sur site dans la semaine). Quelques organisations offrent même la possibilité de postes en full remote, dans l'objectif de faire face à la pénurie de candidats.⁴¹

Ces derniers se tournent également de plus en plus vers des entreprises ayant une activité non polluante ou dans le domaine du social. Les études menées révèlent l'importance de la qualité de vie au travail ainsi que l'investissement des organisations en termes de RSE.

Une autre conséquence bien mesurable est la progression des salaires des consultants informatiques. Selon l'OCDE, en 5 ans (2017-2022), l'indice de leur salaire a augmenté de presque 10 %. « *Jusqu'en juin 2021, les salaires dans la programmation et le conseil en informatique ont progressé à un rythme supérieur à celui de l'ensemble des autres professions* ». ⁴²

⁴⁰ Externatic : *Le marché de l'informatique en 2022*

⁴¹ Externatic : *Le marché de l'informatique en 2022*

⁴² Enquête de l'OCDE

Aravati, filiale du groupe Teamside spécialisée dans le recrutement de profils digitaux, a, elle aussi, effectué une étude en 2021. Elle confirme l'augmentation des salaires, surtout après la pandémie de Covid.⁴³

Étant sur sollicités, les candidats se montrent beaucoup plus volatiles et n'hésitent plus à quitter leur employeur. Ils et elles profitent de l'abondance des offres pour gagner en rémunération à chaque changement de poste (13 % d'augmentation en moyenne selon l'étude Aravati).

De la même façon, il y a un an, les jeunes diplômés des dix premières écoles de commerce et d'ingénierie avaient un salaire d'entrée d'environ 37 000 € dans le domaine numérique. Aujourd'hui, ils affichent un salaire similaire autour de 40 000 €, marquant ainsi une augmentation notable. Dernier exemple : le nombre de fin de période d'essai à l'initiative du postulant a largement augmenté.

Il n'est plus rare de voir aujourd'hui des candidats développeurs se présenter en entretien avec des prétentions salariales plus élevées que les managers qu'ils rencontrent pour intégrer l'entreprise.

Les recrutements se compliquent car les candidats se font approcher sans cesse pour de nouvelles opportunités. Ils gèrent ainsi souvent plusieurs processus en même temps et deviennent contre-productif. Ils arrivent en effet aux entretiens sans s'être renseigné sur l'entreprise ou ne prennent même pas le peine de venir à l'entretien programmé.⁴⁴

Les entreprises n'ont presque plus de marge de négociation. Pour garder leurs collaborateurs, elles doivent s'aligner sur les propositions faites par leurs concurrents ou bien laisser partir leur collaborateur. Ce phénomène tire les salaires vers le haut et les salaires atteignent facilement des chiffres inenvisageables il y a quelques années

La dernière conséquence est le développement en masse du *freelancing* et du portage salarial. En effet, de plus en plus de candidats expérimentés passent le pas du *freelancing*, avec comme moteurs principaux l'émancipation par rapport à un

⁴³ Enquête de Aravati en 2021

⁴⁴ Externatic : *Le marché de l'informatique en 2022*

employeur, l'augmentation du niveau de vie et l'équilibre vie pro / vie perso et la liberté de choisir ses missions.⁴⁵

B) Soigner ses recrutements, axe majeur sur un marché en tension

Au sein d'une nouvelle ère, avec un inversement de la situation en les employeurs et les salariés, ce ne sont plus les candidats qui essaient de se vendre, mais les recruteurs qui vendent leur entreprise. La pénurie de talents ainsi que l'accélération de la digitalisation à mener les candidats à changer leur rapport au travail.

Ce contexte implique donc des modifications dans le processus de recrutement. Les recruteurs et recruteuses ont alors comme nouvelle mission de repenser l'emploi en rendant le poste ainsi que l'entreprise plus attractif.⁴⁶

1. Les méthodes de recrutement en ESN

a) Les jobboards

Le choix des méthodes de recrutement sont primordiales lors de recrutement sur un marché en tension. Ces dernières peuvent concerner la manière d'approcher les profils mais également les entretiens.

Dans un premier temps, l'utilisation de jobboards spécialisés est essentielle afin de trouver des CV correspondants au secteur d'activité de l'entreprise. Ces intermédiaires font payer au recruteur la publication des offres d'emplois et la consultation des CV. (Source)

En informatique, de nombreux jobboards et CVthèques ont été créés, comme par exemple Lesjeudis, Monster, 01net.Entreprises...Ils offrent aux entreprises la possibilité de filtrer les profils avec de nombreux critères et de trouver ainsi plusieurs CV correspondants à l'opportunité disponible.

⁴⁵ Externatic : *Le marché de l'informatique en 2022*

⁴⁶ *Recruter Aujourd'hui* de Pierre Bultel 2021 éditions Mardaga

Les avantages sont multiples avec un grand nombre de postulants en recherche, un accès rapide à leur CV et à leurs coordonnées et des alertes e-mails lorsqu'un nouveau profil apparaît sur la plateforme. Les jobboards spécialisés évitent également aux recruteurs de chercher parmi l'ensemble des secteurs d'activités.⁴⁷

Attention néanmoins à ne pas négliger l'utilisation de jobboards comme Pôle Emploi et l'APEC, oubliés par certains recruteurs IT. Moins utilisés, ils contiennent parfois des profils ne connaissant pas l'existence de plateformes spécialisées ou tout simplement en recherche d'emploi active. De plus, ils vous assurent une plus grande visibilité de votre annonce.

En termes de chiffre, selon une étude menée par OpinionWay, 9 candidats sur 10 consulteraient des sites d'emplois tels que Pôle Emploi, l'Apec, etc., pour trouver un travail.⁴⁸

b) La chasse et le sourcing sur les réseaux

Le *sourcing* est une méthode qui permet aux recruteurs de rechercher activement des candidats en les approchant directement là où ils se trouvent. C'est l'action de chercher, attirer, trier et analyser des profils pour des postes précis. Jusqu'à il y a peu, cela était réalisé grâce aux outils que nous avons évoqué précédemment (sites d'emplois et CVthèques).⁴⁹

Néanmoins, ces moyens traditionnels et surtout passifs ne suffisent plus. Pour pallier cela, les recruteurs se sont peu à peu tournés vers les réseaux sociaux afin de trouver des candidats potentiels. LinkedIn, leader mondial, ou bien Viadeo ont rapidement démontré leur efficacité face à cette problématique. A la base, ce sont de simples réseaux favorisant l'échange de professionnels. De nos jours, ils sont devenus incontournables des stratégies de recrutement des entreprises. Leur force ? Dénicher des talents par approche directe via une messagerie privée. Ils offrent également la possibilité de poster des offres d'emplois et de valoriser l'entreprise.⁵⁰

⁴⁷ GRH de Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre et Jean Pralong

⁴⁸ (<https://univ-scholarvox-com.ezpaarse.univ-paris1.fr/reader/docid/88813398/page/311>)

⁴⁹ (<https://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2013-1-page-99.htm>).

⁵⁰ (<https://www-cairn-info.ezpaarse.univ-paris1.fr/recrutement-un-enjeu-business--9782100770014-page-75.htm>)

Dans leur livre « Recrutement : un enjeu Business », Hervé Solus et Chantal Engel nous donne une définition assez précise de ce qu'est le sourcing. Pour eux, il consiste à identifier sur les médias sociaux, les profils qualifiés parmi un grand nombre de profils disponibles, puis à engager une conversation pour constituer un groupe de candidats potentiels à mobiliser ultérieurement. Cette approche combine de plus en plus le recrutement direct (identification et approche directe des candidats) avec le recrutement indirect (développement d'une communauté ou d'un vivier de candidats potentiels), dans le but de réduire les délais de recrutement et d'assurer une sélection plus sûre des candidats. Cependant, cette approche nécessite d'une part de nouvelles compétences pour les professionnels du recrutement traditionnels (maîtrise des recherches booléennes sur Internet, gestion de communauté, pour n'en citer que quelques-unes), et d'autre part, un investissement à long terme, car les premiers résultats issus des conversations ne sont pas immédiats.⁵¹

La chasse de profils de son côté représente la sollicitation et l'échange de collaborateurs actuellement en poste.

Dans les deux cas, afin de retenir l'attention du candidat, les messages d'approches doivent être pertinents et personnalisés, au risque de n'obtenir aucun retour.⁵² Il est crucial de s'assurer que le parcours d'un candidat correspond pertinemment à l'opportunité professionnelle proposée avant de le contacter. Malheureusement, il arrive souvent que des candidats soient sollicités sans tenir compte de la pertinence entre leur profil et le poste à pourvoir. Cette approche de recrutement basée sur la quantité plutôt que la qualité est nuisible à l'image des recruteurs ainsi que dissuasive et exaspérante pour les candidats. De plus, ces démarches demandent un investissement en argent et en temps.⁵³

c) *La gamification*

En complément ou remplacement des classiques entretiens d'embauche, certaines entreprises du numérique ont pris la décision de gamifier leur processus de recrutement afin d'attirer plus de profils.

⁵¹ *Recrutement : un enjeu business* de Hervé Solus et Chantal Engel (2017)

⁵² *Flatchr : 7 clés pour recruter des Talents qualifiés*

⁵³ Livre 6 : *Réussir son recrutement*, Frédéric Cousin

Selon Frédéric Cousin, dans son ouvrage « *Réussir son recrutement* », la gamification consiste à instaurer une dynamique divertissante associée au jeu dans le processus de recrutement pour déceler, évaluer et attirer de nouvelles compétences.

Plusieurs types de recrutement « gamifié » peuvent être mis en place.⁵⁴

Dans un premier temps, nous pouvons évoquer l'organisation de serious game. Se déroulant dans un environnement de type semi-immersif, ils permettent une application des outils de réalité virtuelle. Cela offre la possibilité aux recruteurs d'être plus proactifs et modernise l'image de ces derniers.⁵⁵

Par la suite, toujours dans un souci de modernisation et d'originalité, les recruteurs peuvent mettre en place des escape game. « *Le principe est d'inviter des candidats à résoudre des énigmes en équipes dans un espace et un temps limité. Le but est d'observer les qualités d'écoute, d'analyse, de prises d'initiatives, de solidarité, et de leadership de chaque protagoniste. Ces données observées sont étudiées et comparées aux qualités attendues pour le poste. Les candidats qui les expriment le mieux sont rencontrés en entretien individuel* ». ⁵⁶

d) *L'entretien vidéo*

Une autre pratique RH séduit actuellement les recruteurs en France : l'entretien vidéo différé. Surtout utilisé lors des entretiens de pré-sélection, le principe consiste pour le recruteur à paramétrer les questions qui seront posées aux candidats ainsi que le temps dont ils disposeront pour y répondre. Le candidat pourra répondre via un lien de connexion à la plateforme vidéo. Ce dernier ne peut pas effacer ses réponses, l'objectif est d'obtenir une certaine spontanéité. Le recruteur peut y observer les attitudes et comportements des candidats directement sur la vidéo, ce qui est plus révélateur qu'une simple conversation téléphonique. Il peut également les regarder plusieurs fois et demander l'avis de d'autres membres de l'entreprise.⁵⁷

e) *La cooptation*

⁵⁴ Livre : *Réussir son recrutement*, Frédéric Cousin

⁵⁵ Livre *Attirer retenir et fidéliser les ressources humaines*, Livre de Pascal Paillé

⁵⁶ Livre : *Réussir son recrutement*, Frédéric Cousin

⁵⁷ *La Boîte à outils des RH : Comment recruter sur les métiers en tension en 2022 ?*

La dernière pratique que nous aimerions évoquer est la cooptation. Malgré une connotation négative souvent associée au « piston », elle est de nos jours réellement encouragée par grand nombre d'entreprises et utilisée par 39 % d'entre elles. Sa pratique est de moins en moins occulte et devient progressivement officielle.⁵⁸ Ce système permet concrètement aux salariés de l'entreprise de recommander un candidat de leur réseau lorsqu'un poste est ouvert. Les avantages procurés par la cooptation sont nombreux.⁵⁹ Tout d'abord, c'est un bon moyen de recruter des personnes qualifiées, puisque ces talents ont plus de chances de connaître l'entreprise et ses valeurs, et de correspondre au poste. « *Personne n'est mieux placé qu'un collaborateur déjà présent dans l'entreprise pour savoir si l'une de ses connaissances possède ou non les caractéristiques qui lui permettront de se fondre harmonieusement dans la culture, les normes, les exigences et l'ambiance de l'entreprise.* » C'est aussi l'occasion d'accéder à un nouveau vivier de candidats, qui n'auraient pas forcément postulé à votre offre à première vue. Nous notons d'ailleurs l'insertion de profils « atypiques » qui n'auraient pas été convoqués en entretien sans le système de cooptation. De plus, nous remarquons un meilleur taux de rétention chez les collaborateurs qui ont été cooptés et des taux de succès des recrutements élevés. Le coopteur aura tendance à se sentir responsable de la personne qu'il a recommandée et ne proposera pas un CV à la légère. Cette démarche implique enfin de faible coût ainsi qu'une valorisation des salariés qui se sentent plus impliqués dans la vie de l'entreprise.⁶⁰

Les entreprises de conseil et de services en informatique et technologies ont largement développé des programmes de cooptation qui constituent souvent l'un des premiers canaux de recrutement. Cela s'explique en grande partie par leur efficacité, avec un grand nombre de CV reçus se transformant en embauches effectives, en plus des avantages mentionnés précédemment.⁶¹ Les salariés se sentent davantage responsables de leur parcours professionnel et le construisent notamment avec l'aide de leurs pairs. Dans les secteurs de haute technologie et de conseil, la cooptation peut

⁵⁸ GRH de Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre et Jean Pralong

⁵⁹ Apec, Sourcing cadres édition 2014, juin 2014

⁶⁰ GRH de Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre et Jean Pralong

⁶¹ *Réussir son recrutement* de Frédéric Cousin

représenter jusqu'à 50 % des embauches dans certaines entreprises de services informatiques et d'ingénierie.⁶²

La question de la rémunération suscite des débats. En effet, elle peut engendrer une compétition entre les employés qui auront un intérêt à ce que leur recommandation soit retenue. De plus, il est possible de craindre que les employés soient tentés de se concentrer sur cette activité et d'épuiser leur réseau de contacts, ce qui pourrait entraîner une présentation de candidatures de moins en moins pertinentes. Pour ces raisons, certaines entreprises préfèrent étaler la prime en la versant en plusieurs fois (lors de l'entretien, en cas d'embauche, après la période d'essai), rémunérer la cooptation de manière plus indirecte (voyages, bons d'achat) ou même ne pas la rémunérer du tout. La prime peut varier entre 700 et 2 000 € en fonction des profils recrutés.⁶³

Méthode éprouvée depuis les années 90, la nouveauté se place au niveau des plateformes de cooptation, qui permettent aux internautes, même en dehors de l'entreprise, de recommander des candidats et de toucher une prime si leur candidature est retenue. Ces plateformes formalisent et facilitent le processus de recommandation à l'échelle de l'entreprise, ce qui était auparavant réalisé en dehors d'Internet. Les avantages de cette méthode sont un meilleur ciblage des candidats et une ouverture à des profils qui auraient peut-être été rejetés par les systèmes de tri automatique de certains ATS en raison de leurs compétences. Plusieurs prestataires de services de cooptation, tels que Jobmeeters, Cooptin, Keycoopt, Refermeplease et Myjobcompany, sont disponibles sur le marché pour les entreprises qui souhaitent utiliser cette méthode de recrutement.

2. *Optimiser le processus*

Afin de parvenir à attirer les bons profils ainsi qu'à mener un maximum de processus de recrutement à leur terme, il est indispensable d'optimiser le processus de recrutement en fonction des postes recherchés.

⁶² GRH de Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre et Jean Pralong

⁶³ Apec, Sourcing cadres édition 2014, juin 2014

La première étape est de définir la stratégie. Lors de la définition du besoin, la fiche d'emploi doit être synthétique, présenter les objectifs, les compétences et les responsabilités ainsi que leurs niveaux de priorité. Le recruteur saura ainsi sur quels critères il pourra faire des compromis ainsi que le poids des missions. Cela est très utile lors de recrutement en IT car les candidats ont des exigences particulières pouvant différer et souhaitent connaître précisément les tâches sur lesquelles ils vont travailler.⁶⁴

Toujours en accord avec le besoin présenté par le client, le recruteur de l'ESN pourra par exemple présenter une personne capable d'apprendre et s'adapter rapidement plutôt qu'un spécialiste d'une technologie précise.

Il est toujours possible d'apprendre si l'on est motivé. En revanche, il est plus difficile de faire évoluer les valeurs et éléments de personnalité quand ils sont trop éloignés de ceux de l'entreprise.

De même, il est essentiel de connaître la date d'intégration, la localisation du poste, le type de contrat, la rémunération, les formations, le système d'avantages et les perspectives d'évolution. Il faudra par la suite démarrer la réflexion afin de déterminer les outils qui seront utilisés pour la diffusion des annonces et pour l'évaluation des candidats. Le budget doit aussi être déterminé en amont. Dans un souci d'optimisation du processus, nous soulevons ici l'importance de ne pas impliquer trop d'intervenants dans le processus. Cela allonge largement le délai et dégrade la marque employeur de l'entreprise. Une certaine proactivité doit être de mise dans la planification des entretiens en raccourcissant notamment les délais entre ces derniers. Elle permettra de réduire le risque de voir les candidats accepter une autre opportunité et de disparaître en cours de processus, surtout en période de tensions du marché de l'emploi.⁶⁵

L'objectif est d'ensuite attirer et aller chercher les candidats en trouvant et sélectionnant ceux qui correspondent au cahier des charges. Plusieurs méthodes peuvent être utilisées : la diffusion d'annonces, le sourcing, la cooptation...⁶⁶

⁶⁴ *Recruter Aujourd'hui* de Pierre Bultel

⁶⁵ *Réussir son recrutement*, Frédéric Cousin

⁶⁶ *Réussir son recrutement*, Frédéric Cousin

La particularité des processus de recrutement des ESN réside sur un point majeur. Lors de la publication de l'offre d'emploi, l'entreprise ne possède pas forcément d'emploi dit vacant. Deux éléments d'explication peuvent être avancés. En premier lieu, les ESN ont tendance à publier des annonces correspondant aux profils dont elles pourraient avoir besoin dans le cadre d'appels d'offres auxquels elles répondraient.⁶⁷ Dans ce cas, le recrutement n'arrive à son terme que si le contrat est conclu. Un passage écrit par Yannick Fondeur dans la revue de l'IRES, résume très bien cette situation. Il explique que les démarches anticipées sur le marché du travail, liées aux appels d'offres en cours, entraînent logiquement une multiplication artificielle des offres d'emploi. Étant donné que beaucoup d'ESN travaillent sur les mêmes projets, il peut y avoir jusqu'à six annonces identiques pour un seul poste.

En second lieu, le fait que le modèle d'activité des ESN est fondé sur une constante anticipation des besoins de recrutement et un fonctionnement en flux tendus implique le maintien d'une activité continue de sourcing sans lien avec des emplois effectivement vacants. Publier des offres d'emploi génériques sur des besoins récurrents est un des outils mis en œuvre à cette fin. L'embauche directe (donc avec un projet derrière) se fait majoritairement en période de crise. La clé du succès dans ce domaine réside dans l'embauche basée sur profil.⁶⁸

Pour obtenir un maximum de retour, que ce soit lors de la publication d'une annonce ou lors d'une prise de contact, des optimisations sont possibles à mettre en place.

Nous remarquons que beaucoup d'entreprises consacrent les deux premiers tiers de l'annonce à leur histoire et à leurs valeurs au lieu d'évoquer la mission de façon précise. Une étude menée par StackOverFlow a relevé que les critères importants aux yeux des développeurs français dans les annonces d'emplois sont :

- Les langages, frameworks et technos sur lesquels il va travailler,
- Les opportunités de développement professionnel,
- Les bureaux dans lesquels il travaillera,
- La façon dont les projets sont gérés dans l'entreprise ou l'organisation,
- La rémunération et autres prestations proposées (transparence sur le salaire, politique de télétravail, prise en charge des coûts de transport, etc.).

⁶⁷ *Services de conseil en informatique : recruter pour placer*, Yannick Fondeur

⁶⁸ *Services de conseil en informatique : recruter pour placer*, Yannick Fondeur

Nous notons aussi l'importance pour les profils informatiques de se sentir impliqués dans les projets menés. Ainsi, la mise en avant de possibles montées en compétences augmentera l'intérêt des candidats pour l'annonce. En ce sens, l'offre de formations attirera les candidats.⁶⁹

Une fois le ou les candidats trouvés, l'objectif est de proposer un parcours de recrutement simple et efficace.⁷⁰

La sur-sollicitation des profils les incite à se tourner vers les entreprises présentant un processus dynamique, transparent, personnalisé et surtout condensé. Un premier tri sera réalisé par les Chargés de Recrutement, qui évalueront les CV des candidats. Par la suite, une pré-sélection téléphonique est nécessaire pour identifier les soft-skills ainsi que les attentes de ces derniers. Elle doit être rapide et permettre un deuxième tri des profils. Un entretien physique sera organisé par la suite pour creuser le parcours du postulant, comprendre ses motivations, lui présenter le poste et idéalement l'évaluer techniquement sur les technologies qu'il maîtrise. Certaines ESN organisent une épreuve technique avant l'organisation d'un entretien final. En général, deux ou trois entretiens sont organisés par l'entreprise. La présence d'une personne maîtrisant l'aspect technique du métier est fortement recommandée.⁷¹

C) Les leviers d'attraction lors du processus de recrutement

1. *Travailler sa marque employeur*

Dans ce contexte de tension sur le marché de l'informatique, il est essentiel d'intégrer la notion de « marque employeur » dans une stratégie de recrutement efficace.

Nous allons commencer par définir rapidement le concept de marque employeur.

Apparue dans les années 1990, la notion de marque employeur désigne l'ensemble des problématiques d'image de marque vis-à-vis des salariés potentiels. « *Il s'agit d'un ensemble de techniques employées pour mettre en valeur la réputation globale des entreprises (valeurs, organisation, capital humain, communication...).* »

⁶⁹ étude menée par StackOverflow

⁷⁰ J-C. DURIEUX et H. BESSER dans l'ouvrage *Réussissez vos recrutements*

⁷¹ *Les 7 clés pour recruter des talents qualifiés*, Flatchr

La marque employeur est considérée comme une partie intégrante du marketing RH. Cette technique utilise des stratégies de marketing et de communication pour attirer les talents. Elle joue un rôle crucial dans le processus de recrutement car elle permet aux entreprises d'améliorer leur attractivité auprès des employés et des candidats potentiels. Ce concept a donc une vocation d'attraction de nouveaux talents. La marque employeur repose sur quatre composantes distinctes : l'identité employeur, la stratégie de l'entreprise, l'image employeur interne et l'image employeur externe. Pour être efficace, cette dernière doit faire absolument refléter une certaine cohésion entre la promesse RH d'une entreprise et sa réalité en interne.⁷²

Toutes les organisations ont une marque, mais tous les employeurs n'utilisent pas efficacement ce levier pour se différencier. La marque employeur fait partie des facteurs de réputation qui augmente la force concurrentielle de l'entreprise.⁷³

Dans l'objectif d'employer la marque employeur comme levier d'attraction, le marketing RH externe est impératif. Les candidats potentiels peuvent alors s'appuyer en partie sur l'image organisationnelle pour orienter leur choix d'emploi. Le recruteur apparaît comme vecteur principal car c'est ce dernier qui influence concrètement l'image de l'entreprise auprès des candidats.

La notion de marque employeur est d'autant plus cruciale actuellement. Les nouvelles générations accordent de plus en plus d'importance aux valeurs de l'entreprise et à l'image véhiculée par celle-ci. Nous soulevons que les points forts des entreprises (bienveillance, bien-être au travail...) doivent être mis en avant. L'entreprise doit communiquer sur ses atouts pour attirer les profils intéressants. Elle valorise ainsi son image auprès d'éventuels futurs candidats.⁷⁴

Les valeurs sont un élément majeur de la marque employeur qui peut jouer un rôle important dans le travail d'attraction. Elles reflètent la personnalité et l'identité de l'entreprise. Ainsi, plus les valeurs des candidats correspondent aux valeurs de l'entreprise, plus ces derniers seront attirés par cette entreprise. Ils choisiront donc une organisation en adéquation avec leurs propres valeurs.

⁷² *Marque Employeur : définition objectif et conseils*, Julia Cames

⁷³ Auteur : Amandine Folie Promoteur(s) : François Lambotte Année académique 2019 - 2020

⁷⁴ *Comment recruter dans les métiers en tensions* <https://www.cpmerhone.fr/conseil/recruter-metiers-en-tension/>

Les profils informatiques considèrent notamment la possibilité de développer leurs compétences, d'avoir des responsabilités et de l'autonomie, favorisent une hiérarchie accueillante ainsi que l'équilibre vie privée/vie professionnelle. Enfin, leurs exigences se porteront également sur une entreprise spécialisée, mettant en avant son expertise.

Les avantages d'une marque employeur forte et cohérente sont nombreux. Selon Viot et Benraïss-Noailles, « *un capital de marque employeur fort se traduit par une attractivité supérieure et une meilleure identification a priori* ».

Elle communique une promesse d'emploi « unique » et place l'entreprise comme employeur de choix. Elle est vectrice d'amélioration continue dans entreprise, crée un bouche à oreille positif et favorable...⁷⁵

Nous pouvons soulever l'importance de création d'une réelle identité et la mise en avant des éléments de différenciation de la concurrence. De plus, ce processus place les collaborateurs déjà présents dans l'entreprise au cœur du processus.⁷⁶ Ce renforcement du sentiment d'appartenance des salariés déjà présents les incite à devenir les ambassadeurs, les porte-paroles de l'entreprise.⁷⁷

Trois éléments clés sont à prendre en compte pour développer sa marque employeur : procéder à une analyse de l'état actuel de l'entreprise, développer un projet qui implique tous les collaborateurs et choisir les canaux de communication adaptés à son secteur d'activité.

Dans le domaine de l'informatique, nous remarquons l'importance d'utiliser des canaux bien spécifiques. Les informaticiens apprécient par exemple consulter le site web, le blog ou bien des réseaux tel que GitHub. La communication de la marque employeur de l'entreprise devra donc se faire en priorité sur ces plateformes.⁷⁸

Comme évoqué précédemment, les profils informatiques évoquent régulièrement l'importance du bien-être au travail. De cette façon, le partage des expériences des collaborateurs actuels de l'entreprise semble répondre à cela. Nous recommandons la réalisation de vidéos abordant des sujets techniques, touchant directement au cœur

⁷⁵ Livre attirer retenir et fidéliser les ressources humaines, Livre de Pascal Paillé

⁷⁶ La marque employeur : élément essentiel d'une stratégie de recrutement, Figaro recruteur

⁷⁷ Attirer retenir et fidéliser les ressources humaines, Livre de Pascal Paillé

⁷⁸ Recruter en ESN : mode d'emploi, Hélène Ly

de métiers de ces profils. Des vidéos corporate peuvent aussi apporter aux candidats une meilleure vision sur l'identité et l'activité.⁷⁹

Il est également essentiel d'apporter une attention particulière à la page carrière de l'entreprise et aux offres d'emplois.

Pour mesurer l'impact de la marque employeur, il est essentiel de combiner des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Les indicateurs quantitatifs, basés sur des données chiffrées, permettent de mesurer l'attractivité et la visibilité de l'entreprise auprès des candidats potentiels. Ils fournissent également des informations sur l'efficacité de la marque employeur en termes de recrutement. Parmi ces indicateurs, on peut analyser le nombre de candidatures spontanées reçues, le nombre de réponses à une offre d'emploi, le taux de conversion des visiteurs en candidats potentiels, et le taux de conversion des candidats en salariés...⁸⁰

Les indicateurs qualitatifs donnent un aperçu du positionnement de l'organisation. L'analyse de la marque employeur consiste à obtenir des informations sur les appréciations et les jugements portés sur l'entreprise. Nous notons par exemple l'observation du taux de satisfaction des candidats, la qualité du référencement (SEO), les mentions sur les réseaux sociaux.⁸¹

La marque employeur doit être positive. L'entreprise par la promotion de sa marque employeur doit démontrer qu'elle est attractive pour les nouveaux candidats et qu'elle possède une bonne réputation morale et technique.⁸²

2. *L'attractivité de l'offre*

Afin de réussir à attirer les bons profils informatiques, nous avons souhaité mettre en avant l'importance d'une offre attractive. Nous avons voulu mieux comprendre comment certains avantages pouvaient susciter un sentiment d'attraction chez les éventuels candidats. Selon Morin et Coll, « *le pouvoir d'attraction d'une entreprise repose d'abord sur une série d'éléments souvent inters reliés dont l'image de marque et les attributs de l'emploi (rémunération, pouvoir de décision...) et organisationnels (gestion diversité, conciliation vie privée/vie professionnelle).* »

⁷⁹ *Recrutement informatique : que recherche un développeur ?*, Laurent Laniau, TalentsTube

⁸⁰ Blog Hubspot, *Marque employeur : définition, objectif, conseils*, Julia Cames

⁸¹ *Marque Employeur : définition objectif et conseils*, Julia Cames

⁸² Livre : *Le recrutement éthique*

Nous confirmons que certains attributs sont directement et positivement liés au sentiment d'attraction.⁸³

Dans un premier temps, nous pouvons évoquer la rémunération directe (paiement effectué aux employés pour le temps de travail effectué). Afin de réussir à recruter des profils spécifiques dans le secteur de l'informatique, les ESN proposent des salaires toujours plus élevés, années après années. L'argent est le levier le plus demandé par les profils de la tech. Il représente pour eux une reconnaissance apportée au travail qu'ils ont fourni. Ce sujet est d'ailleurs la principale source de frustrations des salariés, surtout dans les entreprises de plus de 1 000 salariés.⁸⁴

Selon étude de Boswell, Roehling, Le Pine et Moynihan, la rémunération directe représente un attribut fortement apprécié de par l'aspect de la sécurité de l'emploi.⁸⁵

Une autre stratégie est reconnue pour augmenter le sentiment d'attraction des postulants. D'après la traduction en français du livre, *L'attraction des salariés de la génération Y*, (Chapitre 3 : Qu'est ce qui attire le + ? La formation, les avantages novateurs ou l'éthique ? Lucie Morin, Stéphane Renaud, Anne Marie Fray) », il s'agit d'améliorer la nature des « offres incitatives », autrement dit des avantages. Nous parlons donc de « rémunération indirecte » (dépenses which an employer makes on behalf of his employees). Cela concerne une meilleure prise en charge de la complémentaire santé et du titre de transport, la mise à disposition d'ordinateurs ou d'outils technologiques performants.

Ces attributs sont fortement considérés par les candidats. Ils sont ainsi positivement et significativement liés au sentiment d'attraction.⁸⁶ D'après de nombreux développeurs, l'ajout d'avantages marque une différence pour rester longtemps chez un employeur.⁸⁷

De la même façon, nous soulevons l'importance de la qualité de vie au travail dans un environnement tendu. Selon Morin et Coll, « *le pouvoir attraction d'une entreprise*

⁸³ *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines*, Pascal Paillé

⁸⁴ *Que veulent les développeurs ?* Huntool

⁸⁵ *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines*, Pascal Paillé

⁸⁶ *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines*, Pascal Paillé

⁸⁷ *Pourquoi les devs ne répondent pas à vos sollicitations ?* HelloWork

repose d'abord sur une série d'éléments souvent interreliés dont l'image de marque et les attributs de l'emploi (rémunération, pouvoir de décision...) et organisationnels (gestion diversité, conciliation vie privé/vie professionnelle). L'entreprise peut participer à l'amélioration de cet équilibre en proposant des horaires flexibles, des aides de gardes pour les enfants, des lieux de repos ou de sport au sein de l'organisation... La mise en place d'une politique de télétravail ressort notamment car semble être très appréciée par les profils IT. »⁸⁸ Ces services ont récemment fait leur apparition en entreprise afin de répondre aux dernières tendances, au goût des employés actuels et futurs.

En 2012, Michel et Barette ont conduit une étude comparant les effets de deux attributs traditionnels (salaire et opportunités de promotion) avec un nouvel attribut, le plaisir au travail. Les résultats ont révélé que le plaisir ressenti pendant les heures de travail a un impact plus important sur l'attraction des employés que le plaisir lié aux activités officielles. Ainsi, une offre élevée en avantages novateurs aura plus d'effets sur le sentiment d'attraction qu'une offre faible.

L'objectif final est de faciliter la vie du salarié et de la rendre plus agréable. Un environnement de travail sain et agréable permettra de faciliter l'attraction des collaborateurs dans l'entreprise.⁸⁹

Nous notons l'importance de ne pas négliger la nature du travail en elle-même en proposant aux éventuels postulants des missions et challenges stimulants. La possibilité de travailler sur les dernières technologies et d'élargir leurs compétences est un atout essentiel lors du recrutement d'un profil informatique.⁹⁰ Cela leur permet de se développer, de s'épanouir dans leur travail et d'améliorer leur employabilité.⁹¹

En suivant cette même idée, nous remarquons l'importance des possibilités de formation et d'évolution. Selon de nombreuses études, les candidats passent beaucoup de temps à s'informer sur les formations et possibilités de développement proposées par employeur. De ce fait, une offre de formation importante est positivement et significativement liée au sentiment d'attraction.

⁸⁸ *Pourquoi les devs ne répondent pas à vos sollicitations ?* HelloWork

⁸⁹ *Le marché de l'informatique en 2022*, Externatic

⁹⁰ *Informaticiens du futur : Comment les recruter et les fidéliser*, L'Echo

⁹¹ *Le marché de l'informatique en 2022*, Externatic

Cela est d'autant plus important dans le secteur de la Tech, que l'apprentissage est continu.

Comme évoqué précédemment, les technologies évoluent en permanence, créant des nouveaux langages et outils à maîtriser. La garantie de temps consacré à la formation peut convaincre le candidat à s'engager plus facilement.⁹²

Au-delà de l'intérêt des missions et des possibilités de formation, le manque de perspectives au sein des ESN soulève beaucoup d'inquiétudes chez les profils Tech.⁹³ Nous soulevons ici l'importance de communiquer et de mettre en avant les possibilités de développement et carrières pouvant être offertes aux candidats. Ces derniers souhaitent se projeter, connaître les projets et les différents clients de l'ESN.⁹⁴

Enfin, nous constatons qu'il ne faut pas exclure de l'équation l'importance de l'aspect éthique et RSE, qui gagne en importance chez les candidats du secteur informatique. Selon une définition de Mercier en 2004, « *l'éthique organisationnelle fait référence aux pratiques et processus intégrant les valeurs clés dans politiques et prises de décision de l'organisation.* »

Des résultats d'études nous indiquent un lien clair entre le climat éthique et la facilité de recrutement.⁹⁵

De nombreux experts se sont penchés sur l'importance de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) en matière d'attraction des talents. La RSE peut constituer un avantage compétitif en attirant un plus grand nombre de candidats. Des études ont montré un lien positif et significatif entre la RSE et le sentiment d'attraction des employés. Dans ces études, la RSE englobe les relations et la communication avec les employés et la communauté, le traitement des femmes et des minorités ethniques, ainsi que la gestion de l'environnement.⁹⁶

Une offre organisationnelle éthiquement élevée aura plus d'effet sur le sentiment d'attraction qu'une offre faible.

⁹² *Recruter Aujourd'hui* de Pierre Bultel 2021 éditions Mardaga

⁹³ *Que veulent les développeurs ?* Hunttool

⁹⁴ *Informaticiens du futur : Comment les recruter et les fidéliser*, L'Echo

⁹⁵ Études de Jaramillo, Mulki et Salomon 2006, Martin et Cullen 2006

⁹⁶ *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines*, Pascal Paillé

En mettant en avant le sens de son action, sa vision, ses valeurs et son impact bénéfique sur la société, les candidats chercheront à s'identifier à l'entreprise et à trouver des points communs avec leurs propres valeurs.⁹⁷ Cependant, sans stimulation et épanouissement, les candidats resteront à l'affût du marché, à la recherche d'environnements de travail où ils pourront être fiers de leur travail au quotidien. Cela est particulièrement vrai dans le marché de l'informatique en 2022, selon une étude d'Externatic.⁹⁸

L'activité de l'entreprise doit également avoir un sens pour les candidats, comme les logiciels améliorant la vie des personnes. La motivation intrinsèque, telle que l'impact sociétal, constitue un solide atout pour attirer les talents, comme le souligne un article de *L'Echo*.⁹⁹

⁹⁷ Le recrutement éthique

⁹⁸ *Le marché de l'informatique en 2022*, Externatic

⁹⁹ *Informaticiens du futur : Comment les recruter et les fidéliser*, L'Echo

II. Enquête de terrain écriture

Après avoir étudié notre problématique de manière théorique, nous cherchons maintenant à obtenir une image concrète de l'environnement des ESN.

Pour cela, nous allons dans un premier temps présenter la méthodologie qui a été utilisée pour la réalisation de cette étude. Nous y décrirons le type de recherche effectuée, la population cible ainsi que les techniques de collectes de données. Par la suite, nous étudierons les résultats de cette enquête en présentant les données collectées. Nous analyserons les résultats et vérifierons les hypothèses de recherches. Enfin, nous soulèverons ce que cela implique pour la fonction RH ainsi que les limites de l'étude.

A) Méthodologie de l'étude

1. *Type de recherche*

Une étude quantitative a pour objectif de collecter des données concrètes. Après une analyse des éléments récupérés, les résultats s'expriment sous forme de données chiffrées et structurées afin de tirer des conclusions générales de l'étude effectuée.

Différentes méthodes de récoltes des données sont possibles. Nous pouvons ainsi utiliser des sondages ou questionnaires administrés en ligne ou au téléphone.

L'étude quantitative s'utilise majoritairement dans le cas de validation d'hypothèses. La récolte de données concrète permet de confirmer ou infirmer des observations objectives. Lors de ce type de recherche, l'individu souhaite obtenir des faits tangibles, traitant d'une vérité unique.

Sa méthode d'administration permet d'interroger un plus grand nombre de personne de part une durée relativement courte et une diffusion en masse. Elle offre également une certaine flexibilité aux répondants et, si l'échantillonnage est correctement effectué, une très bonne représentativité.

L'étude qualitative sert quant à elle à comprendre ou expliquer un fait. Les résultats de l'enquête s'expriment sous forme de descriptions verbales afin de détailler et contextualiser le phénomène. Ils ne sont en effet pas mesurables et doivent être interprétés de façon subjective.

Ici encore, nous pouvons utiliser plusieurs méthodes pour récolter ces données non chiffrées :

- des entretiens (individuels ou collectifs),
- des études de cas,
- des réponses à des questions ouvertes,
- des études de comportements.

Nous préconisons l'utilisation de ce type d'enquête lorsque le sujet peut être interprété et évolue avec le temps. Cette méthode de recherche se caractérise davantage par une approche descriptive qui se concentre sur les interprétations, les expériences vécues et leurs significations. Avec une structuration moins rigide que l'étude quantitative, le but est d'approfondir chaque question pour obtenir des informations précises.

Afin de correctement choisir le type de méthode à utiliser, nous avons étudié plusieurs facteurs. Dans un premier temps, nous avons réfléchi au type d'étude qui serait la plus efficace pour répondre à notre problématique. Nous avons ensuite pris en considération les aspects pratiques de chacune de ces méthodes, notamment par rapport à la disponibilité des différentes parties prenantes, au moyen que nous avons ainsi qu'au délai. Enfin, nous avons souhaité choisir le type d'enquête qui nous fournirait les informations les plus détaillées et utiles possible.

2. Choix de la recherche et techniques de collecte de données

Afin de mener à bien notre enquête de terrain, nous avons le choix d'utiliser deux méthodes de collecte de données : l'administration de questionnaire ou bien la conduite d'entretiens.

Concernant les questionnaires, l'objectif était d'atteindre au minimum 50 réponses pour avoir une réelle représentativité. Ces derniers sont anonymes et ne nécessitent pas d'interactions directes avec le public cible. Ils s'administrent plutôt en ligne et les

résultats s'analyseront de manière quantitative grâce à des graphiques de répartition par exemple.

La recherche par entretiens nécessite l'organisation de 8 à 10 échanges oraux avec des interlocuteurs ciblés, idéalement en physique ou bien via le téléphone ou la visioconférence. Le but est de poser des questions plutôt ouvertes, incitant l'individu à exprimer son point de vue et à l'étayer. Contrairement aux questionnaires où les interrogations demandent une réponse par oui ou non lors d'entretiens, nous souhaitons obtenir le maximum d'informations lors de la réponse.

Au vu de notre problématique, nous avons pris la décision d'organiser des entretiens avec notre population cible. Les raisons sont plurielles. Tout d'abord, cela nous permettait d'adapter nos questions ou bien de les reformuler en cas de non-compréhension de ces dernières. De plus, cette méthode d'enquête nous a aidés à obtenir des réponses plus précises, avec des détails intéressants. Enfin, après presque une année à côtoyer des personnes travaillant dans l'IT, nous avons observé que ces derniers étaient très sollicités et n'auraient sûrement pas pris le temps de répondre aux questionnaires.

Grâce à notre rôle de Chargée de RH, nous avons profité d'échanges avec des collaborateurs au sujet du travail pour introduire l'organisation d'un entretien pour notre mémoire. Cette approche directe par téléphone ou en physique nous a permis d'organiser plus de 10 entretiens au total avec les différents publics ciblés.

Pour répondre au mieux à la problématique et aux hypothèses formulées lors de notre revue de littérature, nous avons souhaité organiser des entretiens individuels. Ces derniers ont pu se réaliser dans l'idéal en présentiel et le cas échéant, en visioconférence ou en appel téléphonique.

Cela nous a en effet paru bénéfique pour plusieurs points. Tout d'abord, nous ne souhaitions pas organiser d'entretiens collectifs. D'un point de vue organisationnel, il nous paraissait difficile, voire impossible de réunir plusieurs personnes, surtout venant d'entreprises différentes. Nous avons également peur que lors d'entretiens collectif, les individus s'influencent entre eux et modifient ou tronquent leurs réponses. Enfin, nous avons voulu valoriser le fait que chacun puisse s'exprimer peu importe sa personnalité, ce qui peut sembler compliqué pour des personnes timides lors d'échanges en groupe.

3. *Population cible*

En parlant des publics ciblés, nous avons choisi trois types de profils afin de représenter au mieux la réalité des ESN. Nous avons souhaité avoir l'avis de plusieurs parties prenantes, directement liées au sujet de notre mémoire. Pour rappel, notre problématique porte sur les difficultés de recrutement des profils informatiques en ESN. Le panel ciblé se compose donc ainsi :

-Informaticiens sur des métiers en tensions (développeurs, ingénieurs, data...)

La conduite d'entretiens avec les profils dont le cœur de métiers est l'informatique était une évidence. Nous avons essayé d'interroger des profils exerçant des professions différentes et également d'un âge pouvant varier pour obtenir des avis plus larges. Au total, 6 consultants ont accepté de participer à ces entretiens. Plus précisément, nous avons interrogé 2 Business Analyst LoanIQ, 1 Data Scientist et 3 Ingénieurs de Production.

-Recruteurs/Recruteuses IT et manager IT en ESN

Nous avons également souhaité interroger des personnes se retrouvant en première ligne de ces difficultés de recrutement. Pour cela, nous avons contacté de nombreux recruteurs et recruteuses IT et manager. Nous avons obtenu 6 retours positifs. Parmi eux, nous pouvons retrouver 3 recruteuses et 1 recruteur IT en ESN et 2 managers en ESN également.

-CEO d'ESN

Enfin, pour compléter notre panel, nous avons mené des entretiens avec 2 CEO d'ESN. Ces échanges furent très enrichissants car ils ont ouvert d'autres pistes de réponses et placent la fonction RH de leur entreprise à des niveaux différents. Les ESN restent en effet très similaires dans leur fonctionnement peu importe leur taille. Néanmoins, cet élément impacte directement la stratégie de l'ESN au niveau du recrutement et plus globalement au niveau des Ressources Humaines.

Lors de la constitution de ce panel, nous avons pris soin d'interroger des individus de différentes ESN afin de pouvoir diversifier les points de vue.

Dans l'objectif d'obtenir des informations pertinentes de la part de chacun de nos interlocuteurs, nous avons fait le choix d'élaborer trois grilles d'entretiens différentes. Une grille était dédiée à l'une des parties prenantes. Ainsi, nous avons composé une grille dédiée aux profils IT, une grille aux recruteurs et recruteuses en ESN et une dernière pour les CEO.

B) Résultats de l'étude

1. *Présentation des questionnaires*

Comme évoqué précédemment, nous avons élaboré trois grilles d'entretiens distinctes. Néanmoins, nous avons souhaité garder une certaine cohérence dans le déroulement de ces derniers. Ainsi, chaque échange commence par une rapide contextualisation du sujet et une présentation de l'interlocuteur.

La première grille concerne les entretiens effectués avec les profils IT. Nous avons tout d'abord récolté l'identité des individus interrogés ainsi que le poste qu'ils occupent. Nous leur avons également demandé depuis combien de temps ils étaient dans leur ESN.

Nous passons ensuite à la partie axée sur le recrutement. Nous abordons le moyen par lequel ils ont obtenu le poste, le déroulement du processus de recrutement et les points positifs et négatifs de ce dernier. Par la suite, notre souhait fut de laisser les candidats s'exprimer sur leurs préférences relatives au processus de recrutement. Afin d'obtenir des réponses assez précises, nous avons orienté les candidats vers certains facteurs : le nombre d'entretiens idéal, le nombre d'interlocuteurs idéal... Nous abordons dans les questions suivantes le sujet des méthodes de recrutements. Toujours sous forme de questions ouvertes, nous leur avons demandé leur avis sur les entretiens vidéo, les *serious game* et la cooptation.

Enfin, en dernier point, nous avons échangé sur les facteurs de choix d'une ESN. (Annexe 1)

La seconde grille était à destination des recruteurs et recruteuses IT/managers IT. Les premières questions restent inchangées. En revanche, nous leur demandons par la

suite leur avis sur le marché de l'IT et ses évolutions, les raisons pour lesquelles ils ont décidé de rejoindre une ESN ainsi que leurs motivations à continuer le recrutement de profils informatiques. Dans une seconde partie du questionnaire, nous abordons directement le processus de recrutement utilisé au sein de l'ESN. Les questions portent donc sur le mode d'approche, les méthodes de qualifications utilisées, le temps du processus... Nous évoquons les points d'améliorations et les points bloquants qui font que le recrutement du profil arrive à son terme ou non. Pour terminer, nous évoquons avec les RH et les managers les avantages que leur ESN a par rapport aux autres et l'importance de la marque employeur.

La dernière grille s'adresse aux CEO des ESN. Elle est constituée de manière très similaire à celle des RH. Nous avons juste souhaité approfondir certaines questions, notamment celles en lien avec le marché de l'IT ainsi que celles relatives aux avantages concurrentiels.

2. *Analyse des résultats*

a) *La pénurie de profils*

La majorité des profils IT interrogés évoquent une grande facilité de trouver un emploi. L'approche se fait généralement par un recruteur ou une recruteuse sans que le candidat ne soit besoin de postuler.

Coté recruteurs et managers IT, les réponses aux questions concernant les changements dans le monde de l'IT se rejoignent. Ces derniers notent ainsi une forte augmentation des postes à pourvoir en IT et des profils sont donc de plus en plus sollicités.

Nos interlocuteurs ont également soulevé les changements perpétuels du secteur :
« *L'informatique est un monde innovant. Les technos changent sans cesse et il faut se mettre à la page en continu.* » A l'unanimité, notre population interrogée a remarqué une pénurie explosive des candidats ces dernières années.

Ces changements touchent directement les entreprises puisqu'elles doivent s'adapter pour répondre aux exigences des candidats. Selon les recruteurs, les grilles de rémunérations sont en perpétuelle augmentation. Avec plus d'offres que de demandes, les métiers de l'IT sont devenus extrêmement rémunérateurs. Une autre exigence soulevée par les individus interrogés est le télétravail. Depuis la période du Covid, la majorité des candidats demandent une mission hybride ou en *full remote*. La quête de sens dans le travail prend également de plus en plus de place pour les candidats. Les recruteurs et managers ressentent leurs souhaits de participer à des projets innovants ou dans une démarche RSE.

Enfin, le plus gros changement soulevé est l'augmentation exponentielle des profils indépendants dans le secteur de l'IT. Lors de notre échange avec C.V, elle nous a informés des difficultés de recrutement de contrats CDI au sein de son ESN. B.L nous a confirmé ce fait : « *Le marché est très orienté freelance. Cela crée beaucoup d'incertitudes, de risques, et les prix sont de plus en plus élevés.* » De plus, les recruteurs notent des TJM très élevés, qui ne sont pas forcément en accord avec l'expérience des profils. « *En tant que recruteur, je peux parfois voir des candidats qui se mettent en freelance avec un ou deux ans d'expérience et à un TJ de quelqu'un de cinq ans d'expérience.* »

Une constante reste néanmoins : selon B.L, on observe une constante depuis quinze ans. Les recherches des recruteurs se concentre sur les profils bac +5 : « *il n'y a pas de place pour les profils non ingénieurs* ».

En somme, tous les recruteurs et managers interrogés ont remarqué un inversement de l'offre et de la demande ainsi qu'une concurrence accrue entre les entreprises. L'avantage n'est plus aux recruteurs comme il y a quelques années. « *Depuis environ 2015, on a observé une rupture, un renversement de la tendance. Ce ne sont plus les candidats qui veulent plaire aux recruteurs, mais les recruteurs qui veulent plaire aux ressources.* »

Ces constations sont complètement partagées par Frédéric Mouflet, CEO de l'ESN FYI. Après une carrière de directeur commercial dans des structures IT, il a créé sa société en 2012. Il a observé beaucoup de changements sur le marché de

l'informatique notamment une augmentation des difficultés à joindre les clients et les consultants, l'arrivée du portage salarial et une diminution des marges effectuée avec une augmentation des salariés. *« Depuis la création du portage salarial, il est devenu plus complexe de tenir des marges. Les risques sont réduits mais nous travaillons autant qu'avant pour moins d'argent. »* Pierre Goffic, également CEO nous confirme apercevoir un retournement du marché : *« Les développeurs le font savoir ce que c'est un peu eux maintenant qui peuvent mener les entretiens en mettant leurs conditions pour venir dans l'entreprise ».*

b) Méthodes et processus

Notre enquête de terrain s'est par la suite concentrée sur les méthodes de recrutement et processus instaurés par différentes ESN ainsi que ceux plébiscités par les consultants. Trois consultants sur six interrogés nous ont communiqué avoir été approchés directement sur LinkedIn pour obtenir leur poste actuel. Deux ont trouvé grâce à leur réseau et un seul a candidaté à une offre lors de sa sortie d'alternance. O.R, business analyst sur le progiciel Loanlq nous confie : *« étant sur un progiciel nécessitant de l'expertise, ce sont toujours les mêmes profils qui tournent dans différentes banques. Étant en prestation, nous pouvons rester trois ans maximum chez un client. Comme les banques ont régulièrement des besoins sur Loanlq, je me fais énormément chasser par les recruteurs sur LinkedIn car ils ne trouvent pas de Business Analyst sur ce progiciel. »*

Les recruteurs et recruteuses ont très bien compris cet enjeu. A la question « comment approchez-vous les profils IT ? », tous nous ont répondu faire du *sourcing* et de la chasse. De même, LinkedIn est le réseau le plus utilisé : *« LinkedIn nous permet d'avoir accès à des profils qui ne sont pas forcément en recherche active. Et puis maintenant, presque tout le monde a un compte LinkedIn. »* Les annonces sont également encore très utilisées même si leur utilité est moindre selon les individus interrogés. En effet, nous apprenons que peu de gens y postulent et lorsque c'est le cas, les profils ne sont pas du tout adaptés ou ne correspondent pas à l'annonce. Les jobboards varient selon les ESN. Certains utilisent des jobboards spécialisés comme *freelance-info*, les *jeudis* ou *Monster*. D'autres (une minorité), se concentre sur l'*Apec* et *Pôle Emploi* en complément du réseau social professionnel LinkedIn. Un seul recruteur interrogé nous évoque sa présence sur des salons pour recruter des profils

sortants d'école. Pierre Goffic, dirigeant d'Hydrochain valide l'utilisation de LinkedIn, en dotant ses recruteurs IT de compte Recruituer. Il a également fait le choix d'un jobboard payant. F.M de son côté nous a déclaré ne pas chasser les profils et préférer le sourcing sur l'Apec ou sur des sites spécialisés en IT.

La suite des questions se concentre sur le processus de recrutement en lui-même. Chaque personne nous a communiqué organiser un échange téléphonique suite à la prise de contact. La durée de l'échange ainsi que les informations communiquées peuvent différer selon les ESN. Cette pré-sélection est commune dans toutes les ESN que nous avons interrogées.

En revanche, la suite dépend de plusieurs facteurs. Tout d'abord, les recruteurs et CEO nous ont indiqué que le process dépendait du type de recrutement. Lors d'un recrutement sur profil, ce dernier est souvent plus long tandis que lors d'un recrutement sur mission, il sera plus court. Nos questions se sont axées sur les recrutements sur profils, plus courant lors de l'embauche de personnes en CDI. Trois types de réponses nous ont été transmis par nos interlocuteurs. Tout d'abord, deux profils IT, une recruteuse et les deux CEO ont évoqué un processus de recrutement court. Concrètement, cela comprend une pré-sélection téléphonique suivie d'un entretien avec un manager, un expert technique ou les deux en même temps. Trois sur quatre d'entre eux ont organisé l'ensemble au téléphone et en visio, sans rencontre physique. Le CEO de FIY nous a confirmé au contraire toujours recevoir le candidat en présentiel.

Six autres répondants ont évoqué un déroulement plus long se décomposant en trois échanges : la pré-sélection téléphonique et deux entretiens. L'ordre des échanges peut en revanche changer. Dans certains cas, le premier entretien se déroule avec la RH ou un manager et le second avec un expert technique. Dans d'autres cas, le ou la RH ne s'occupe que de la pré qualification, un expert métier ou un manager effectue un second entretien plus axé technique et enfin le candidat rencontre le PDG de l'ESN pour un entretien de confirmation.

Enfin, un processus plus long et complexe nous a été présenté par B.D. Manager IT, il nous a détaillé les étapes du recrutement d'un profil CDI. *« Je commence par une lecture approfondie des CV. Je me montre très sélectif sur cette lecture car très peu de CV matchent vraiment. Si le CV est intéressant je le retiens, je fais une pré-sélection au téléphone et prévois un rendez-vous avec le candidat. Ce dernier se décompose*

en deux parties : un entretien RH et un entretien manager dans la même journée. Ensuite, si nécessaire, c'est-à-dire dans 90 % des cas, nous faisons passer un test de personnalité et d'aptitudes. Si ce test est positif, nous effectuons un test technique écrit et oral fait par tech lead. »

En somme, malgré des différences, presque toutes les ESN évaluent les compétences techniques des personnes souhaitant rejoindre leur structure. En revanche, aucune d'entre elles n'utilise de méthodes sortant de l'ordinaire comme les *serious game* et les entretiens vidéo.

Cela nous emmène directement aux points positifs et points forts des processus de recrutement vécus et mis en place.

Tout d'abord, quatre des six consultants interrogés nous relatent la présence d'un expert technique à au moins l'un des entretiens. C'est l'un des avantages qui a été le plus soulevé et souvent placé en premier lors de la réponse. Trois sur six soulèvent la transparence du processus et des interlocuteurs. Cela concerne notamment la durée du recrutement, le salaire (abordé en début de process), la réalité des missions... Deux personnes nous ont communiqué avoir apprécié la proximité avec les personnes de l'ESN et enfin, un seul a noté des délais de réponses courts ainsi qu'un processus rapide.

Nous pouvons comparer ces résultats avec ceux récupérés auprès des recruteurs, managers et CEO d'ESN. La mise en avant de l'expertise technique semble moins importante de leurs points de vue. Seulement deux recruteurs nous ont indiqué que cet élément était un point fort de leur process. Cela se traduit par la présence d'un expert métier lors de l'entretien ou bien par la possibilité d'échanger avec un collaborateur technique issu d'un projet similaire. La transparence semble avoir plus de poids puisque deux managers, un recruteur et un CEO ont parlé de ce point en premier. En dernier, F.L, CEO de FYI a mis en place un procédé très rapide (en moyenne quatre jours entre la pré-sélection et l'offre de poste) et l'ESN où travaille Clara promet une communication régulière avec les candidats durant le process.

En somme, les points positifs se rejoignent. Nous notons trois points essentiels, qui ont été remontés autant par les personnes vivant le processus que par celles qui le mettent en place :

- la présence d'un expert technique ou métier
- la transparence du processus
- la proximité avec les acteurs.

Nous avons également souhaité connaître les points faibles et axes d'amélioration pouvant être instaurés durant le recrutement d'un profil IT en ESN. Concernant les profils IT, excepté une personne qui n'a pas observé de points négatifs particuliers nous avons relevé trois axes. Ces derniers nous ont communiqué ne pas avoir accroché avec l'organisation d'entretiens en distanciel. En effet, deux d'entre eux ont réalisé l'entièreté de leur process au téléphone et en visio. Cet aspect a d'ailleurs été repris par deux recruteuses qui souhaiteraient instaurer au sein de leur ESN au moins un entretien physique. N.M et F.L remontent, de leur côté, un processus trop long. En tout, ils ont passé trois entretiens. Enfin, A.D nous a confié ne pas avoir apprécié l'étude de cas qui a alourdi le processus de par sa longueur. Encore une fois, ces avis semblent partagés par les recruteurs et managers IT. Raccourcir les étapes et les délais de réponses sont un souhait majoritaire. B.D reproche le manque de pertinence des tests donnés aux candidats lors des entretiens. Pour rappel, au sein de son ESN, les candidats passent des tests de personnalité et d'aptitudes. Il estime que ces derniers manquent de cohérence et n'ont pas de rapport avec le travail et les missions qui suivront.

A l'unanimité, un processus simple et rapide est à privilégier. Les consultants souhaitent deux entretiens maximum (voir trois pour deux d'entre eux) : une pré-sélection au téléphone suivi d'un entretien en présentiel plus axé sur l'aspect technique. B.Y et A.D aspirent à rencontrer plusieurs interlocuteurs pour se familiariser avec leur nouvelle société tandis que d'autres consultants comme Nicolas souhaitent limiter le nombre de contacts lors du processus de recrutement.

Nous avons également demandé à nos répondants leurs avis sur différentes méthodes de recrutement moins classiques. Nos questions se sont axées notamment sur les entretiens vidéo et les serious game.

Concernant les entretiens par vidéos différés, les avis des consultants sont dans l'ensemble négatifs. Nous relevons un grand manque de contact humain et une préférence pour un échange direct entre les deux personnes. D'autres aspects ont été soulevés : manque de sécurité (droit à l'image) et inégalité de traitement (matériel différent / pas forcément adaptés). E.M est le seul à trouver que cette méthode ; utilisée pour une pré-qualification, est un gain de temps pour les deux parties.

Le serious game obtient des avis plus mitigés. L'enjeu serait de l'adapter au type de profil que l'ESN souhaite recruter. L'utilisation de cette méthode serait, en effet,

intéressante pour le recrutement de profils junior. En revanche, pour des personnes avec plus d'expériences, cela les découragerait et ils iraient faire un processus ailleurs. L'idée serait bonne pour évaluer les soft-skills des candidats. Néanmoins, Frédéric pointe du doigt que ce type de méthode n'est pas applicable aux petites structures mais se réserve pour les grandes ESN. Pierre Goffic le rejoint de façon plus sévère en mettant en avant que ce n'est pas un mode de recrutement adapté aux ESN en général.

Enfin, la dernière question abordant le sujet du processus de recrutement concernait la pratique de la cooptation comme méthode de recrutement. Ici, les réponses ont été unanimes : la cooptation est un excellent moyen de recrutement. Tous les profils IT interrogés nous ont déclaré être prêts à faire de la cooptation si l'entreprise où ils travaillent leur plaît. Au sujet de la rémunération, les avis se divisent. Certains la voit comme une incitation tandis que d'autres annoncent ne pas être motivés par cela. Au niveau de la mise en place d'une politique de cooptation, peu de recruteurs ou managers nous ont indiqué en avoir mis une réelle en place. Deux managers et une recruteuse nous indiquent avoir actuellement une politique de cooptation installée dans leur ESN. Néanmoins, le manque de communication à ce sujet est flagrant selon eux et cela freine l'efficacité de cette méthode. Frédéric Mouflet et Pierre Goffic, tous les deux CEO, nous déclarent que la cooptation est pratiquée mais de manière informelle au sein de leur structure. Enfin, Clara, Nicolas et Rim nous ont confié ne pas du tout utiliser cette méthode pour recruter. Nous pouvons ainsi voir une faille entre les avis des profils IT et notre revue de littérature avec la réelle mise en place de la cooptation en ESN.

c) Offre proposée

Concernant l'offre proposée à l'issue du processus de recrutement, les avantages pécuniaires tels que les primes, les heures supplémentaires rémunérées, une mutuelle à 100 %, un Pass Navigo intégralement pris en charge et des chèques cadeaux, ont été mis en avant comme des éléments attractifs. Les candidats recherchent également un environnement de travail épanouissant, mettant l'accent sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi que des perspectives d'évolution professionnelle. Les profils IT interrogés ont exprimé leur intérêt pour une ESN offrant une expertise technique solide. Ils souhaitent travailler sur des technologies

intéressantes et nouvelles pour pouvoir monter en compétences. Ils apprécient également la possibilité de recevoir des formations adaptées à leurs besoins et souhaitent avoir de la visibilité sur leur carrière professionnelle. Lors de l'offre, les postulants ont envie de connaître les dispositifs mis en place dans l'ESN pour aider leur perspective de carrière avant de prendre leur choix. Les candidats identifient le salaire comme un point faible, avec une comparaison souvent défavorable par rapport au marché. Certains ont également noté que l'ESN n'était pas très connue et que ses technologies n'étaient pas à la pointe.

Les CEO reconnaissent l'importance des avantages pécuniaires et des perspectives d'évolution pour améliorer l'attraction des profils IT.

Du côté des recruteurs et managers IT, ils soulignent la difficulté d'être compétitif. Les salaires augmentent chaque année contrairement au prix de vente des consultants chez les clients. Ces derniers évoquent également qu'il est compliqué de pouvoir promettre des missions sur des technologies à la pointe. *« Nous ne sommes pas le client et malheureusement nous ne pouvons pas décider de leurs technologies à leur place. Notre travail est de trouver une mission correspondant aux souhaits du consultant mais une corrélation parfaite entre souhait et réalité est très souvent impossible. »* Nicolas nous confie qu'il est plus facile d'être attractif au niveau salaire quand la structure est petite : *« Dans les grandes ESN, il y a des grilles en fonction de l'expérience, des écoles, etc. Quand c'est une petite ESN, c'est plus facile de s'aligner si elle le peut. »* Néanmoins, le choix des missions sera alors plus restreint que dans une plus grande structure.

d) *Marque employeur*

Les dernières questions de nos différents entretiens abordaient l'idée de marque employeur. La majorité des consultants nous ont communiqué accorder une importance entre le choix de l'entreprise et les valeurs prônées par cette dernière. Ce critère n'est néanmoins pas dans les trois premiers lors du choix de la société. O.R nous confie : *« si j'ai le salaire que je souhaite, un peu de télétravail et une promesse de mission correspondant à mes attentes, alors oui je choisirais l'ESN qui colle le plus à mes valeurs. Cela dit, ce n'est pas mon critère de choix premier. »* Néanmoins, même si le choix des consultants se base sur d'autres éléments, il n'empêche que ces derniers seront plus intéressés par une ESN plaçant la technique au cœur de ses

préoccupations. Selon Eric, « *Les technologies utilisées par l'entreprise sont importantes car elles reflètent son engagement sur son marché de l'IT.* »

Toutes les personnes travaillant en ESN ont bien saisi l'importance d'une marque employeur développée. Néanmoins, peu d'entre elles ont une stratégie bien définie et se contente donc de se reposer sur des valeurs diffusées sur les réseaux. Les concepts mis en avant semblent peiner à correspondre à de vraies actions instaurées au sein de l'ESN. Juliette, recruteuse, nous communique que leur marque employeur est basée sur le développement d'un monde numérique plus durable, sur un savoir-faire technique et une équité de traitement. Cependant, aucune action concrète ne nous a été confiée. Un seul manager a répondu à notre question en reliant valeurs et actions. Son ESN prône le développement d'une marque employeur en ayant instaurée une personne dédiée à cette mission. Afin de valoriser leur savoir-faire technique, des vidéos d'employés internes sont diffusées sur les réseaux de la société, où chacun vulgarise son métier. L'ESN communique également son souhait d'être plus inclusive et d'ouvrir ainsi ses portes aux jeunes diplômés. Pour cela, l'entreprise est présente à de nombreux forums et salons étudiants afin d'échanger avec les jeunes. Trois grandes valeurs ressortent de ces questions : l'engagement RSE, la transparence et l'expertise technique.

C) Discussion des résultats

1. *Implications pour la fonction RH en ESN*

Ces résultats démontrent que la fonction RH occupe une place primordiale au sein d'une ESN, particulièrement sur l'aspect attraction et recrutement. En effet, si l'on se concentre sur le développement de la marque employeur, les RH jouent un rôle clé dans le développement et la promotion de la marque employeur de l'ESN. Ils doivent mettre en avant les valeurs de l'entreprise, son environnement de travail, ses avantages et ses opportunités de carrière afin d'attirer des candidats qualifiés. A propos du processus en lui-même, ce sont les RH qui ont pour responsabilité de l'organiser du début jusqu'à la fin. Par exemple, ils doivent mettre en place des stratégies de sourcing efficaces pour attirer les talents mais aussi les évaluer et les sélectionner. Les RH doivent utiliser des méthodes appropriées pour identifier les candidats qui correspondent le mieux aux besoins de l'entreprise. En termes de

gestion de la concurrence, l'enjeu est aussi important. Les ESN sont souvent confrontées à une concurrence féroce pour attirer les meilleurs talents. Les RH doivent donc être conscients des tendances du marché, des rémunérations concurrentielles et des avantages attractifs offerts par d'autres entreprises du secteur afin de pouvoir proposer des offres compétitives.

2. *Limites de l'étude*

Afin d'être totalement objectif, nous pouvons affirmer que cette étude comporte certaines limites.

Dans un premier temps, nous n'avons interrogé qu'une dizaine de personnes. Il est certain que même si cette enquête confirme des hypothèses de notre revue scientifique, cela n'en fait pas une vérité générale. De même, nous avons essayé de sélectionner des personnes venant de différentes ESN, avec des tailles et fonctionnement hétérogène. Il n'en reste qu'avec plus de 200 ESN en France, nous n'avons pas analysé les agissements de toutes les structures. Nos préconisations se basent ainsi sur les observations faites lors de notre revue de littérature, complétée par l'enquête de terrain. Les résultats ne peuvent pas être généralisables à l'ensemble de la population des profils IT en ESN.

Nous avons aussi conscience des biais de l'échantillonnage pouvant intervenir lors d'une enquête qualitative. Cet élément peut être sujet à des biais, tels que le biais de sélection ou le biais de volontariat. Les profils interrogés peuvent ne pas être représentatifs de l'ensemble de la population étudiée, ce qui peut affecter la validité des résultats. Les réponses données lors des entretiens peuvent être également influencées par la subjectivité et les opinions personnelles des participants.

Enfin, nous reconnaissons que l'interviewer peut avoir une influence sur les réponses des participants lors des entretiens. Leur présence, leurs questions ou leur manière de les poser peuvent influencer les réponses des personnes interrogées, ce qui peut introduire un biais potentiel dans les résultats.

Pour clore cette seconde partie, nous souhaitons soulever quelques difficultés auxquelles nous avons été confrontés lors de la réalisation des entretiens.

Une des premières difficultés à laquelle nous avons été confrontés est l'accès aux participants. Compte tenu de la forte concurrence existante sur le marché des ESN, il

fut compliqué de convaincre des personnes de répondre à notre demande d'entretien. Cela est vrai surtout pour les recruteurs et managers IT, qui peuvent être réticents à partager des informations confidentielles sur leurs processus de recrutement. De plus, le manque de disponibilités des différentes populations concernées a aggravé ce phénomène. Afin de réussir à obtenir des quotas suffisants, nous avons envoyé plus d'une quarantaine de messages sur LinkedIn. Nous avons pris soin de présenter le contexte et l'objectif de la demande. Au total, une vingtaine nous ont répondu et une dizaine ont accepté de se plier à l'exercice. Il faut ensuite convenir d'une date d'entretien, tâche ardue lorsque l'on doit concilier deux emplois du temps chargés : eux de leur côté avec leur travail quotidien et nous avec l'école et l'entreprise. Nous avons été contraints de reprogrammer certains échanges mais nous avons malgré tout réussi à réaliser les entretiens convenus, excepté un.

Ces derniers ont eu lieu majoritairement en visio plutôt qu'en présentiel. Lors de rares cas, nous avons eu la possibilité de rencontrer les participants en physique (lors d'entretien pour un poste par exemple).

La deuxième difficulté concerne les réponses des participants. Une fois l'entretien prévu, il nous est arrivé de faire face à des personnes peu disposées à partager leurs expériences et leurs opinions. Cela s'est surtout senti côté recruteurs lors des questions sur le processus de recrutement ou sur les avantages compétitifs de leur ESN. Certains ont sûrement craint de révéler des informations sensibles ou de nuire à leur relation avec l'ESN. Côté profils IT, quelques-uns d'entre eux n'ont pas vraiment osé évoquer les points négatifs de leur processus de recrutement.

De plus, nous avons fait face lors des entretiens à des événements pas forcément prévus comme des réponses anticipées aux questions suivantes ou à une mauvaise compréhension. Le comportement des interlocuteurs étant imprévisible, nous n'avons pas réussi à améliorer notre grille d'entretien en fonction de cela. Notre trame était respectée dans l'ensemble, même si des légers recadrages ont été nécessaires. La difficulté fut semblable avec les personnes ne développant pas assez leurs réponses. Dans ce cas de figure, nous avons pu adapter nos grilles d'entretien en décomposant la question en plusieurs parties ou bien en insistant sur certains points pour obtenir un maximum d'informations pertinentes.

III. Préconisations

L'objectif de cette partie est de proposer des solutions répondant à notre problématique. Pour rappel, nos préconisations portent sur la façon dont la fonction RH peut répondre aux difficultés de recrutement des profils informatiques dans les ESN. Ces derniers, de part plusieurs facteurs, sont très sollicités et extrêmement durs à recruter. Nous avons souhaité proposer trois actions à mettre en place en ESN pour améliorer l'attraction de ces profils IT. Tout d'abord, nous proposons de simplifier et d'accélérer le processus de recrutement. Nous préconisons également de créer ou repenser une réelle politique de cooptation. Enfin, la dernière mesure consiste à placer l'expertise technique au cœur de la marque employeur.

A) Instaurer un processus de recrutement rapide et efficace

Notre étude scientifique a soulevé l'importance d'un processus de recrutement rapide et efficace. Cela est encore plus vrai dans un contexte de forte tension, où les entreprises s'arrachent les profils. Notre enquête de terrain nous a confirmé l'importance de ce facteur aux yeux des profils IT. De leur côté, les recruteurs et recruteuses Tech ainsi que les CEO d'ESN ont un processus de recrutement qui varient d'une société à l'autre. Certains ont bien intégré cette guerre des talents et ont réussi à s'adapter en conséquence. Néanmoins, dans d'autres entreprises, les pratiques sont encore anciennes et ont un impact négatif sur le recrutement.

Pour améliorer son processus de recrutement global, nous conseillons tout d'abord de savoir être rapide. Dans les faits, lorsqu'un bon CV retient l'attention du recruteur, il faut le contacter dans la journée. La pré-sélection doit être succincte afin d'obtenir les informations essentielles comme les dates de disponibilités du consultant, son TJ ou son souhait de rémunération, le poste qu'il veut occuper, les technologies sur lesquelles il veut travailler, son niveau d'anglais si nécessaire et le rythme de télétravail souhaité. L'objectif est également de vérifier les soft skills du candidat. Il est très important d'interroger la personne sur ces éléments factuels. Si cela n'est pas effectué dès le début du processus, chaque partie risque de perdre du temps sur un désaccord en fin de process. Par la suite, nous préconisons un retour le lendemain de l'appel.

Les consultants étant très sollicités, il ne faut pas perdre de temps entre les étapes. Lors de cet échange, si le profil est validé et que la personne souhaite continuer, la proposition d'un entretien sur site est recommandée. L'idéal est de minimiser le délai et de trouver une date de rencontre dans les sept jours. Cet entretien regroupe un ou une Chargée de recrutement et un professionnel du métier. Ce dernier devra être bien préparé afin de couvrir tous les points importants du profil. L'aspect technique pourra être évalué par l'expert, qui challengera l'individu sur ses compétences. Le ou la RH pourra comprendre les motivations ainsi que présenter la société, la mission s'il y en a une, etc. Un reporting précis détaillant les compétences devra être transmis au décisionnaire des recrutements. Une offre et une proposition d'embauche sont faites dans les 3 jours suivants l'entretien en laissant une semaine de délai de réflexion au candidat.

Nous déconseillons de prévoir plus de deux entretiens au risque de perdre le candidat au profit d'une autre ESN. Concernant les méthodes de recrutement, l'organisation de hackathons ou de serious game peut être intéressante lors du recrutement en masse d'ingénieurs ou développeurs sortis d'école. Néanmoins, nous ne recommandons pas cela pour des petites et moyennes ESN, ni lors de recrutement de profils seniors. Lors du recrutement d'un CDI, il est impératif de prévoir l'entretien en présentiel. Les consultants apprécient de rencontrer les personnes internes à l'entreprise.

En tout, le processus doit prendre une semaine ou deux maximum, de la réception du CV à la proposition d'embauche.

B) Mettre en place une vraie politique de cooptation

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la cooptation s'avère être un moyen très efficace pour recruter de nouveaux profils en informatique. Elle permet également d'offrir à ses employés une opportunité de contribuer activement au succès de l'entreprise.

Cela a été confirmé par l'enquête de terrain puisque 100 % des profils Tech interrogés se disent prêts à faire de la cooptation. En revanche, la moitié des recruteurs et recruteuses ont déclaré lors de l'entretien ne pas avoir de vraie politique de cooptation.

Afin d'instaurer cela au sein d'une ESN, il est nécessaire de respecter certaines étapes et de bien réfléchir au processus.

Tout d'abord, nous conseillons de définir des critères clairs de sélection. Les consultants IT pouvant coopter doivent donc être obligatoirement en CDI dans l'ESN depuis plus d'un an. Nous réservons la cooptation à ces profils car ils représentent ce que l'ESN recherche le plus et sont normalement capables de juger les compétences du futur coopté. Pour garantir la qualité des candidatures, il faut aussi établir des fiches de poste détaillées. Ces dernières contiennent les compétences techniques et comportementales nécessaires à la réalisation de la mission ou du poste, le nombre d'années d'expériences et des certifications si nécessaire.

Par la suite, l'ESN doit définir si elle souhaite motiver la cooptation ou non. Nous nous sommes aperçus lors de nos recherches scientifiques que les salariés de l'ESN seront plus investis dans la recommandation de profils s'ils sont récompensés. Néanmoins, lors de notre enquête de terrain, certains consultants nous ont communiqué ne pas être plus incités en présence de rémunération ou autre type de récompense. Nous recommandons quand même d'instaurer une prime pour le coopteur. Le montant de cette prime ne doit pas être trop élevée pour ne pas que cela devienne un objectif pour le salarié mais assez haute pour établir une certaine satisfaction et garantir l'investissement du collaborateur. Nous pensons donc qu'une prime de 1 500 € peut répondre à cette problématique. Elle est la même pour tout le monde, peu importe le type de profil ou métier recruté (junior ou senior, développeur ou ingénieur...), tant que le coopté présente les compétences exigées.

Le versement de la prime se fait en deux fois. Nous conseillons de verser 50 %, soit 750 € lors de la signature du contrat entre le coopté et l'ESN, puis l'autre moitié de la prime à la date de validation de la période d'essai une fois le consultant placé chez le client.

La motivation passe aussi par la valorisation de l'implication des consultants dans l'ESN. Des cas concrets peuvent être diffusés sur les outils de communication interne auprès de l'ensemble des collaborateurs. Ces témoignages peuvent être présentés sous forme de vidéos ou à l'écrit. Cela crédibilise la démarche et permet aux consultants de se projeter.

Les consultants IT n'étant pas des professionnels du recrutement, nous limitons le nombre de cooptés à deux par an, par salariés.

Il est ensuite essentiel de définir un processus simple et bien établis. Les coopteurs doivent être formés à la procédure de cooptation et informés des postes à pourvoir. Ils doivent ensuite identifier des candidats potentiels parmi leur réseau personnel ou professionnel. Lorsque le coopteur a trouvé un profil pouvant correspondre, il doit récupérer un formulaire afin de rapidement présenter son candidat. Ce dernier doit contenir le nom, prénom, le poste actuel du coopteur, le poste concerné, le nom et prénom du coopté, la relation entre les deux individus et pourquoi ce profil est intéressant pour le poste. Il envoie ensuite le formulaire rempli avec le CV du postulant à l'équipe RH par mail ou sur une plateforme dédiée. Après étude, si le CV est retenu, l'ESN organise un entretien physique avec le candidat. La pré-qualification étant normalement faite par le coopteur, nous conseillons de raccourcir le processus et de ne faire qu'un entretien.

La communication autour du système de cooptation est très importante et est un point majoritaire à développer pour que la politique soit connue au sein de l'ESN. Nous conseillons de mettre en avant les avantages que cela apporte à l'entreprise, aux coopteurs et aux cooptés.

Pour cela, une fois que la politique de cooptation a été murement réfléchi et est prête à être instaurée, nous préconisons d'organiser un événement interne en présentiel pour l'annoncer. Lors d'un team building par exemple, l'occasion est idéale pour expliquer les attentes, les modalités et les avantages du programme aux consultants.

Après cette annonce, la communication interne doit être régulière. Les collaborateurs doivent être tenus au courant des profils recherchés par l'ESN. Nous conseillons d'utiliser les canaux de communications les plus regardés par les collaborateurs pour promouvoir le programme de cooptation. Le challenge est de réussir à les tenir informés sans les spammer de messages. Un rappel des profils recherchés et des avantages peut être transmis aux consultants deux fois par mois.

Le formulaire de candidature doit être accessible à tout moment pour les salariés. Pour cela, il peut être mis en ligne sur l'intranet de l'entreprise, être disponible sur l'ERP ou sur le cloud de l'ESN.

Le dépôt des candidatures peut se faire par mail ou bien sur un portail/site dédié, en fonction de la taille et des moyens déployés par l'ESN.

Tout au long du processus, nous recommandons d'être transparents dans le suivi des candidatures et d'impliquer activement le coopteur.

Enfin, la dernière étape de suivi des résultats ne doit pas être négligée. Il est important de suivre régulièrement les résultats de la politique de cooptation et de les partager avec les employés. Les indicateurs clés de performance à suivre sont le nombre de candidats cooptés, le nombre de candidats recrutés et le taux de réussite des candidatures cooptées.

C) L'expertise technique au cœur de la marque employeur

Enfin, notre troisième et dernière préconisation porte sur la marque employeur. Élément non négligeable de la stratégie de recrutement, elle devient de plus en plus importante aux yeux des candidats. Dans ce contexte de forte concurrence, les ESN ont toutes le même objectif : attirer des profils avec de fortes compétences techniques. Pour cela, il faut que l'entreprise soit visible et reconnue dans ce milieu. Nous avons ainsi réfléchi à quatre possibilités permettant de développer sa marque employeur interne et externe sur l'aspect technique.

1. *Marque employeur interne*

a) *L'utilisation de produits open source*

En informatique, les technologies sont séparées en deux familles : Les technologies propriétaire (code source non disponible) et les technologies open-source (code source disponible publiquement sur internet).

La majorité des profils IT sont conscients de l'importance des technologies open-source car ils les utilisent au quotidien. Pour certains d'entre eux, cela en devient même presque une religion et ils refusent de travailler sur des technologies propriétaire. Ce critère est donc à prendre en compte. Une ESN qui s'investit dans les technologies open-source, en participant de façon active dans les communautés et dans le développement des technologies open source, sera mieux reconnue par des profils.

Concrètement, nous conseillons de mettre en place des outils open source qui pourront être utilisés par les consultants une fois en poste, dans un but professionnel et même privé. Cela peut être un espace cloud permettant aux salariés de stocker et gérer leurs documents, un gestionnaire de mot de passe, ...

De plus, ces outils ne coûtent rien à l'ESN. La seule contrainte est d'effectuer les maintenances et évolutions nécessaires à leur bon fonctionnement en interne.

Il est, bien sûr, recommandé de mettre en avant l'utilisation de ces outils lors du processus de recrutement. Les candidats sensibles à l'open source seront très intéressés de pouvoir en profiter et même de pouvoir ensuite s'investir en interne pour les améliorer.

Néanmoins, l'objectif est de favoriser le développement d'une marque employeur technique en interne. Si les salariés sont contents des outils et reconnaissent une corrélation entre la valeur technique de l'ESN et l'action mise en place (ici l'utilisation active de technologies open-source), ils seront plus à même de parler positivement de l'entreprise. Ils pourront même aller jusqu'à la recommander à des connaissances ou mieux exploiter le système de cooptation.

b) Organiser des workshops en interne

Toujours dans l'objectif de développer une marque employeur interne, nous conseillons aux ESN d'organiser des workshops entre ses salariés.

Tout d'abord, qu'est-ce qu'un *workshop* : « *C'est un moment d'échange, de partage de connaissances, ou même un outil de team building : ce genre d'événement est réalisé dans un esprit de collaboration. Un workshop peut concerner des thèmes variés tels que la résolution de problèmes, la culture d'entreprise, la refonte de missions ou encore des sujets plus techniques, comme l'intégration d'un nouveau logiciel au travail.* »

Lors du recrutement de profils IT, beaucoup d'entre eux s'inquiètent du partage de connaissances entre les consultants de l'ESN.

Pour pallier cela, tout en mettant l'expertise technique au cœur des préoccupations de l'entreprise, l'organisation de *workshop* peut s'avérer être une excellente idée. L'objectif est de réunir de manière régulière les salariés et d'échanger sur une technologie ou une expertise précise. Nous préconisons ainsi d'organiser ce type

d'évènement une fois par mois, sous la forme d'une visio, afin de réunir un maximum de participants. Deux types de communautés peuvent être *formés* :

-soit une discussion réunissant tous les types de profils et de métiers de l'ESN. Un des *consultants* y présente une technologie sur laquelle il travaille ou sur laquelle il est expert à ses collègues,

-soit réunir les consultants d'un même métier (par exemple, tous les développeurs Java de l'ESN). L'idée reste similaire car un des salariés pourra présenter aux autres un *framework* ou un outil Devops mais un aspect entre-aide peut s'intégrer par la suite. Après la présentation, les consultants pourront éventuellement échanger sur leurs difficultés actuelles et partager des solutions.

Dans l'idéal, nous conseillons de prévoir une heure ou une heure et demie pour le *workshop*, de préférence en fin de journée après la journée de travail du consultant chez le client.

Pour favoriser une bonne organisation, il est nécessaire de contacter les salariés pour savoir qui serait intéressé de présenter une de ses expertises. Ensuite, il faudra convenir d'une date et d'une heure. Enfin, nous préconisons d'envoyer un formulaire d'inscription au *workshop* à tous les salariés.

Il est également important de communiquer régulièrement sur la mise en place de ce type d'évènement via les canaux utilisés par l'ESN.

Comme pour l'utilisation des produits open source, l'organisation de *workshop* peut être mise en avant lors du processus de recrutement et ainsi le favoriser. L'objectif reste malgré cela de faire participer les consultants à la mise en place d'une marque employeur interne. Ils pourront attester dans leur cercle de connaissances d'une réelle corrélation entre les valeurs et les actions mises en place sur l'aspect technique.

2. *Marque employeur externe*

a) *Créer un blog*

Concernant le développement d'une marque employeur technique en externe, la création d'un blog est l'une des meilleures solutions. Il permet d'augmenter la visibilité de l'entreprise tout en mettant en valeur son expertise technique sur les technologies phares. Un candidat qui souhaite se former peut à travers les articles, découvrir une

technologie, une méthode de travail... Cela permet également aux éventuels postulants de découvrir de réels cas clients traités par l'entreprise. Inspiré par un article, ces derniers seront plus enclins à postuler et à rejoindre l'entreprise. Une meilleure visibilité permet aussi plus de trafic sur les réseaux de l'ESN, et par conséquent, plus de candidatures reçues.

Nous préconisons d'écrire régulièrement des articles axés sur les expertises de la société. Elle peut faire participer ses salariés à ce projet en leur demandant d'en rédiger sur le temps libre. En plus d'impliquer ses collaborateurs en interne, le but est de pouvoir traiter de sujets divers en fonction des métiers de chacun.

Une moyenne d'un article par semaine est recommandée pour maintenir l'engagement des visiteurs. Les articles doivent être détaillés et refléter l'état d'esprit de l'entreprise. Il sera intéressant de mettre en place des avantages spécifiques en interne pour sensibiliser les employés à l'importance du blog et les inciter à le partager sur leurs propres réseaux sociaux.

Concernant la conception du blog, nous recommandons l'utilisation d'un design moderne et attractif, mettant en avant l'identité visuelle de l'entreprise et son expertise technique. L'intégration d'éléments interactifs tels que des vidéos, des infographies ou des démonstrations interactives pour illustrer les concepts techniques est également important et renforcera l'intérêt des visiteurs. Enfin, nous conseillons de classer les articles rédigés de façon pertinente (par exemple par métiers), ce qui permettra aux visiteurs de trouver rapidement des articles pertinents en fonction de leurs intérêts.

Pour limiter les coûts de développement et de maintenance et rejoindre notre première préconisation, l'ESN peut utiliser une plateforme de gestion de contenus (CMS) open source. Elle peut aussi avoir recours à des solutions d'hébergement abordables, telles que le cloud, pour assurer la disponibilité et la performance du blog.

En suivant ces recommandations, l'ESN pourra développer un blog attractif et innovant, renforcer sa marque employeur technique et attirer des candidats talentueux en mettant en valeur son expertise technique et ses projets clients.

b) Animer des conférences

Enfin, l'animation de conférences régulières à des forums technologiques est un élément à prendre en compte. Dans le milieu de l'IT, les conférences sont un passage indispensable et permettent aux entreprises de partager les nouvelles technologies

qu'elles utilisent mais également leurs clés de succès ainsi que les difficultés rencontrées.

Une entreprise qui anime des conférences techniques pourra directement échanger par la suite avec des profils IT. L'avantage est non-négligeable : en plus d'asseoir sa maîtrise de sujets techniques, l'entreprise peut avoir un échange direct avec des candidats potentiels à l'issue de chaque conférence.

Pour résumer, il existe différents mécanismes pour mettre en avant l'expertise technique de son ESN et à moindre coût. Moyennant de l'investissement tant du côté employeur que salariés, ces différents éléments représentent l'entreprise et la marque employeur. Ils deviennent pour certaines sociétés, leur fer de lance pour attirer et recruter les meilleurs profils.

Pour compléter la mise en place d'une stratégie de marque employeur technique au sein d'une ESN, l'organisation de conférences régulières dans des forums technologiques peut être une approche innovante. Ces conférences permettent à l'entreprise de partager ses nouvelles technologies, ses réussites ainsi que les défis auxquels elle est confrontée.

Dans un premier temps, il est primordial de sélectionner les forums technologiques pertinents en fonction du domaine d'expertise de l'ESN et de sa cible de recrutement. Cela peut inclure des événements locaux, nationaux ou internationaux, ainsi que des conférences en ligne comme Devovx, les Assises (cybersécurité), le Fosdem (open source), VivaTech...

Ensuite, il faudra évaluer le coût de participation à ces forums, notamment les frais d'inscription, les frais de déplacement et d'hébergement, ainsi que les éventuelles opportunités de parrainage ou de partenariat.

Concernant l'organisation de la conférence, nous conseillons de sélectionner un sujet pertinent et attrayant pour le public cible, en mettant en avant l'expertise technique de l'ESN. Il peut être intéressant de solliciter les experts internes de l'ESN pour intervenir en tant que conférenciers. Cela permet non seulement de partager l'expertise de l'entreprise, mais aussi de mettre en avant les compétences des employés et de renforcer leur engagement.

Il ne faut pas oublier de prévoir des supports visuels de qualité (présentations, démonstrations, vidéos...) pour appuyer les présentations et rendre les conférences plus interactives et captivantes.

Afin de réunir un maximum de monde lors de l'évènement, nous recommandons de l'annoncer sur les réseaux sociaux de l'entreprise, d'envoyer des invitations personnalisées aux contacts professionnels pertinents et d'en faire la promotion sur le blog et le site web de l'ESN. Nous conseillons également d'encourager les employés à partager les informations sur les conférences et à inviter leur réseau professionnel à y assister. Enfin, pour optimiser le suivi des conférences, il est primordial de recueillir les contacts et les retours des participants intéressés par l'ESN, par exemple en proposant un formulaire d'inscription à une newsletter ou en fournissant des cartes de visite électroniques. C'est aussi l'occasion de planifier des rencontres individuelles ou des entretiens informels avec les participants intéressants pour poursuivre les discussions et évaluer les opportunités de recrutement.

En investissant dans l'organisation de conférences, l'ESN peut non seulement démontrer sa maîtrise des sujets techniques, mais aussi établir des liens directs avec des candidats potentiels et renforcer sa réputation. Il est important d'évaluer les coûts associés à ces conférences et de les intégrer dans le budget global de la stratégie de marque employeur de l'ESN.

CONCLUSION

La fonction des ressources humaines joue un rôle crucial dans la facilitation du recrutement de profils informatiques au sein des Entreprises de Services du Numérique. À travers cette étude, nous avons examiné en détail les implications et les défis auxquels les RH sont confrontées dans cette mission, tout en explorant les stratégies et les pratiques clés qui peuvent contribuer à attirer, sélectionner et intégrer efficacement les talents informatiques.

Dans la revue de littérature, nous avons souligné la pénurie de profils qualifiés en informatique, qui constitue un enjeu majeur pour les ESN. Cette situation est due à des causes telles que l'évolution constante des métiers de l'informatique et à la concurrence accrue pour attirer les talents. Nous avons également abordé les méthodes de recrutement utilisées dans les ESN, mettant en évidence l'importance d'optimiser le processus de recrutement et d'explorer des leviers d'attraction tels que la marque employeur ou l'attractivité de l'offre.

L'enquête de terrain a permis d'approfondir notre compréhension de la situation en recueillant des données auprès des professionnels RH travaillant dans des ESN. Les résultats ont montré l'impact significatif de la pénurie de profils qualifiés sur le processus de recrutement, mettant en évidence la nécessité d'un processus rapide et efficace pour attirer et sélectionner les meilleurs candidats. Les personnes interrogées ont également insisté sur l'importance d'une offre concurrentielle, tant sur l'aspect financier que sur l'aspect formation et évolution professionnelle.

Enfin, la gestion de la marque employeur s'est révélée être un facteur essentiel pour attirer les talents informatiques, tant à l'interne qu'à l'externe.

En analysant les résultats de l'étude, nous avons identifié des préconisations clés pour la fonction RH en ESN. Tout d'abord, il est essentiel d'instaurer un processus de recrutement rapide et efficace, en utilisant des méthodes telles que la cooptation et en favorisant une collaboration étroite entre les RH et les responsables opérationnels. De plus, l'expertise technique doit être placée au cœur de la marque employeur, en mettant en valeur l'utilisation de produits open source et en organisant des *workshops* internes. En termes de marque employeur externe, la création d'un blog et l'animation de conférences peuvent contribuer à renforcer l'attrait des ESN auprès des talents informatiques.

En conclusion, la fonction RH joue un rôle déterminant dans la facilitation du recrutement de profils informatiques en ESN. En développant des stratégies et des pratiques adaptées, les RH peuvent attirer les talents, optimiser le processus de recrutement et renforcer la marque employeur des ESN. Cependant, il convient de noter que le contexte évolue constamment et que de nouvelles pratiques et approches doivent être régulièrement explorées pour répondre aux besoins changeant du marché. La fonction RH doit donc rester proactive et agile, en se tenant au courant des tendances et des évolutions du secteur de l'informatique, afin de continuer à faciliter efficacement le recrutement des profils informatiques en ESN.

BIBLIOGRAPHIE

DURIEUX J-C., et BESSER H., *Réussissez vos recrutements, De la définition du besoin à l'intégration du collaborateur*, Issy-les-Moulineaux, ESF éditeur, 2012

Pascal PAILLÉ, *Attirer, retenir et fidéliser les Ressources Humaines*, Hermann, 2014

Louis-Simon FAURE, *Le recrutement éthique : Bonnes pratiques pour une démarche responsable*, Dunod, 2014

Loïc CADIN, Francis GUÉRIN, Frédérique PIGEYRE, Jean PRALONG, *GRH*, 4^{ème} édition Dunod, 2012

Pierre BULTEL, *Recruter aujourd'hui : Comment séduire les nouvelles générations ?*, Mardaga, 2021

Frédéric COUSIN, *Réussir son recrutement : méthodes d'identification, de sélection, d'évaluation et d'intégration*, Arnaud Franel Eds, 2023

SITOGRAPHIE

Aura MERCIER, *Le rôle des valeurs communiquées par la marque employeur des entreprises dans le recrutement et la fidélisation des jeunes talents. Le cas des métiers en pénurie en informatique*, 2021

Jean-Marie Dubois, Laurence Lizé, Patrick Rousset, *Du recrutement à la formation : le renouvellement des compétences au cœur de la politique des entreprises du numérique*, HAL Open Science, 2020

Amandine Folie, *Comment les contenus publiés par les entreprises du monde high tech sur les réseaux sociaux renforcent la réputation d'entreprise et favorisent le recrutement ?*, Mémoire de l'Université de Louvain, 2020

Comment recruter sur les métiers en tension en 2022 ?, 2022, La boîte à outils RH, <https://laboiteaoutilsdesrh.fr/recruter-sur-les-metiers-en-tension-en-2022/>

Le marché de l'informatique en 2022, 2022, Externatic, <https://www.externatic.fr/le-marche-du-recrutement-informatique-en-2022/>

Pourquoi les développeurs juniors ont-ils du mal à trouver un emploi ?, 2022, Externatic, <https://www.externatic.fr/blog/pourquoi-les-developpeurs-juniors-ont-ils-du-mal-a-trouver-un-emploi/>

Profils pénuries dans l'IT : comment trouver les talents rares ?, Stedy, <https://www.stedy.io/blog/profils-penuriques-it-comment-trouver-talents-rares/>

Que veulent les développeurs ?, 2018, Huntool, <https://www.huntool.in/que-veulent-developpeurs>

Etienne et Adrien, *Pourquoi les dev ne répondent pas à vos sollicitations ?*, 2023, Hellowork, <https://recruteur.hellowork.com/pourquoi-devs-ne-repondent-pas>

Murielle, *Les compétences et profils les + sollicités dans le numérique*, 2019, Village Emploi, <https://village-emploi.fr/les-competences-et-profils-et-les-plus-sollicite-dans-le-numerique/>

Comment recruter dans les métiers en tensions, CPMERHONE, <https://www.cpmershone.fr/conseil/recruter-metiers-en-tension/>

Véronique Arène, *L'emploi IT poursuit sa progression selon l'OCDE*, 2022

Véronique Arène, *Développement et conseil IT, des recrutements sous fortes tensions*, 2023

Anne Laue Buisson, *Les conditions de travail dans les entreprises du secteur IT*, 2005

Véronique Arène, *Les salaires IT s'envolent de 10,6% après la pandémie*, 2021, Le Monde Informatique

Informaticiens du futur : comment les recruter et les fidéliser, 2021, L'Écho

Véronique Arène, *Qualité de vie au travail et formation pour fidéliser les talents IT*, 2022

Emploi Informatique : la pénurie des talents continue, 2021, Les Jeudis

Hélène Ly, *Recruter en ESN : mode d'emploi*, 2022

Laurent Laniau, *Recrutement informatique : je recherche un développeur ?*, 2021, <https://blog.talentstube.com/articles-entreprise/recrutement-informatique-je-recherche-un-developpeur/>

Julia Cames, *Marque Employeur : définition objectif et conseils*

Yannick Fondeur, *Services de conseil en informatique : recruter pour placer*, 2013, Cairn, <https://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2013-1-page-99.htm>

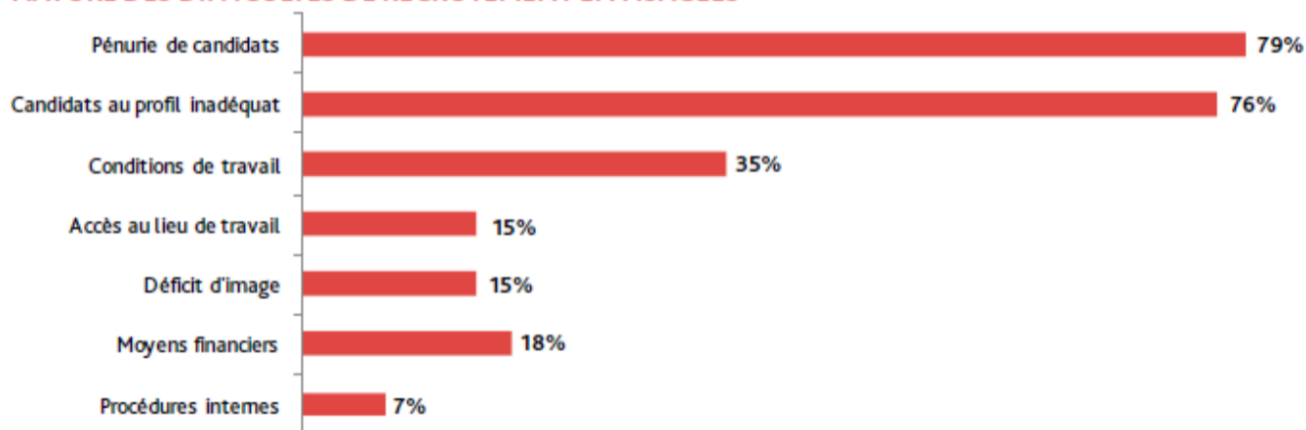
Charles Mauclair, *Etude KPMG - ESN & ICT 2022* :« Les recrutements sont individualisés », 2022, News Thank RH

ANNEXES

1^{ère} annexe :

Graphique 11

NATURE DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT ENVISAGÉES

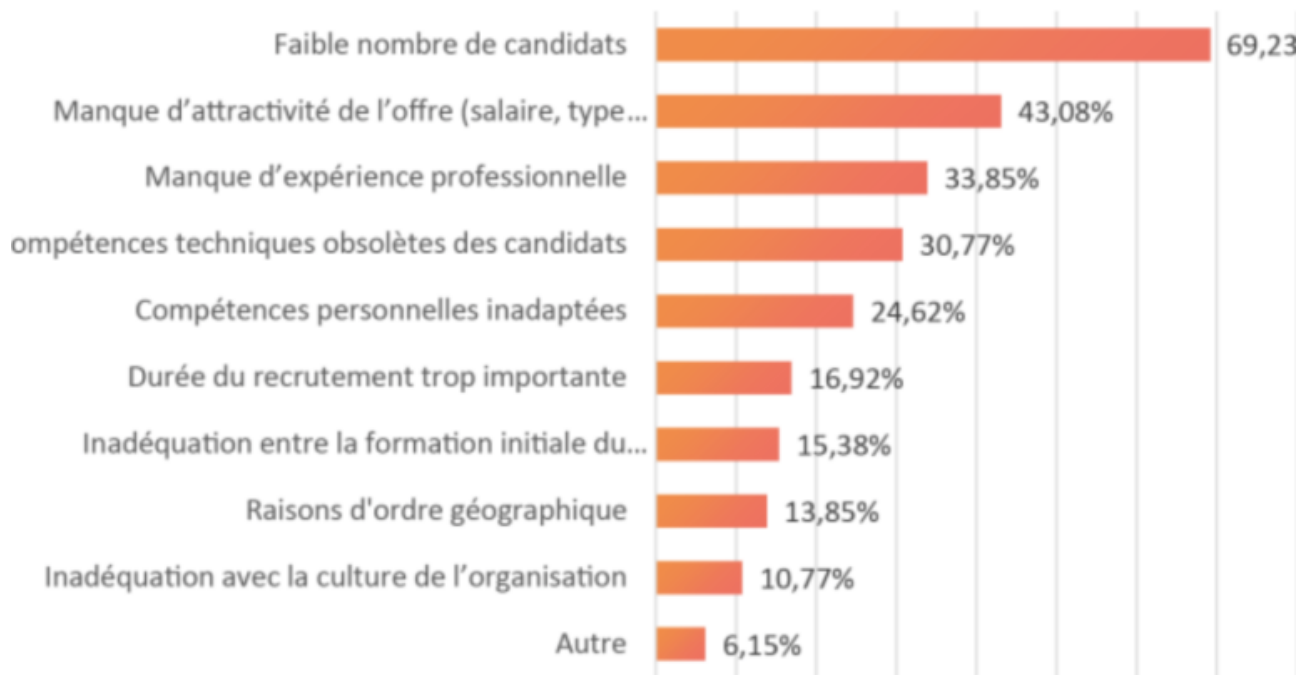


Champ : Etablissements ayant au moins un projet de recrutement en 2019 pour lequel ils anticipent des difficultés

Source : Enquête complémentaire BMO 2019, Pôle emploi – BVA et CREDOC

2^{ème} annexe :

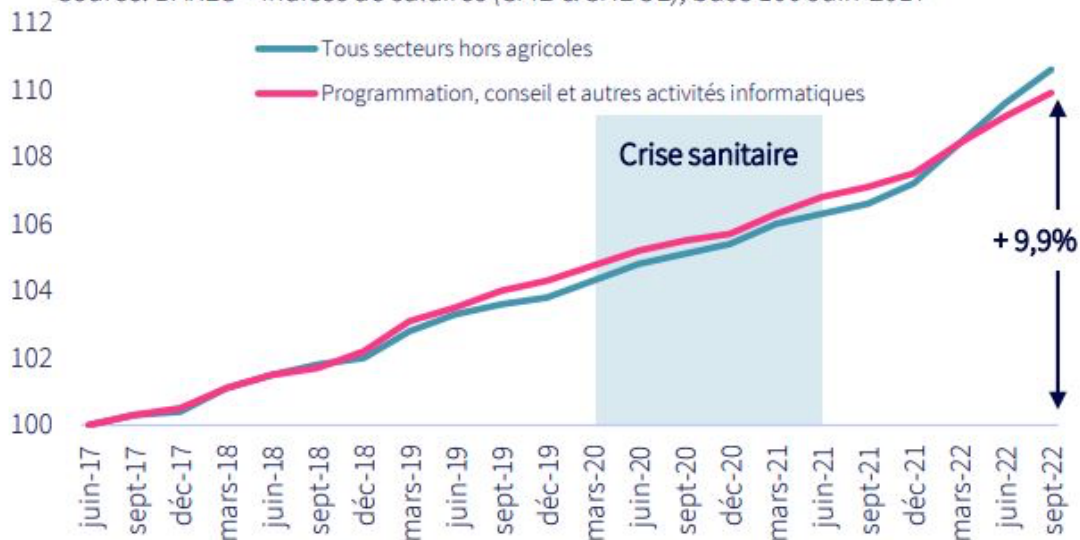
RAISONS EXPLIQUANT LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT



3^{ème} annexe :

Évolution de l'indice des salaires dans la programmation et le conseil informatiques vs tous secteurs non agricoles

Source: DARES – indices de salaires (SMB & SHBOE), base 100 Juin-2017



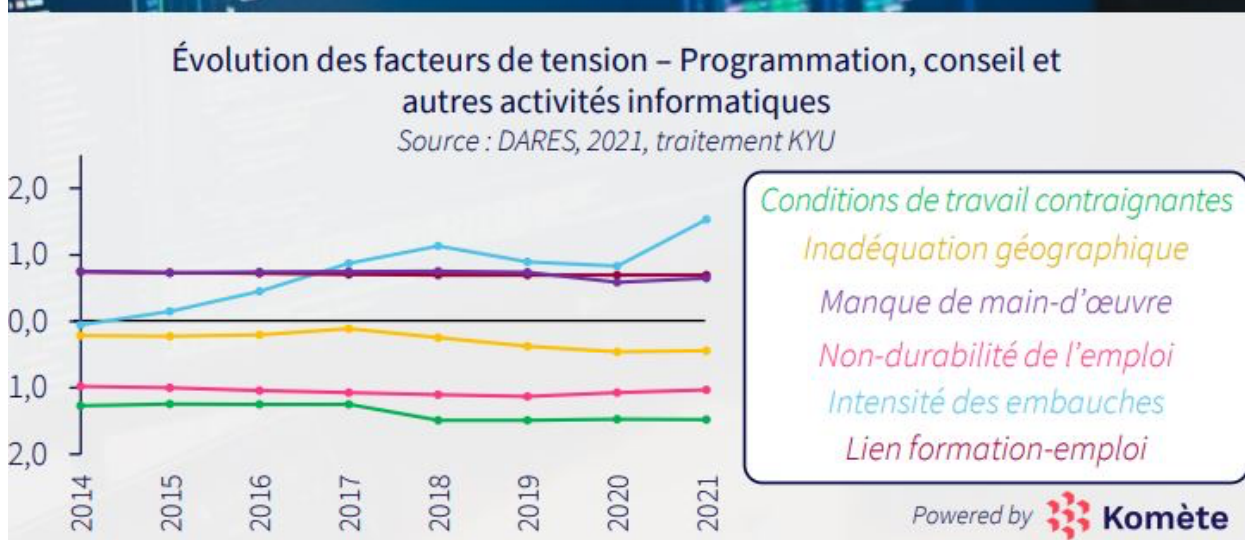
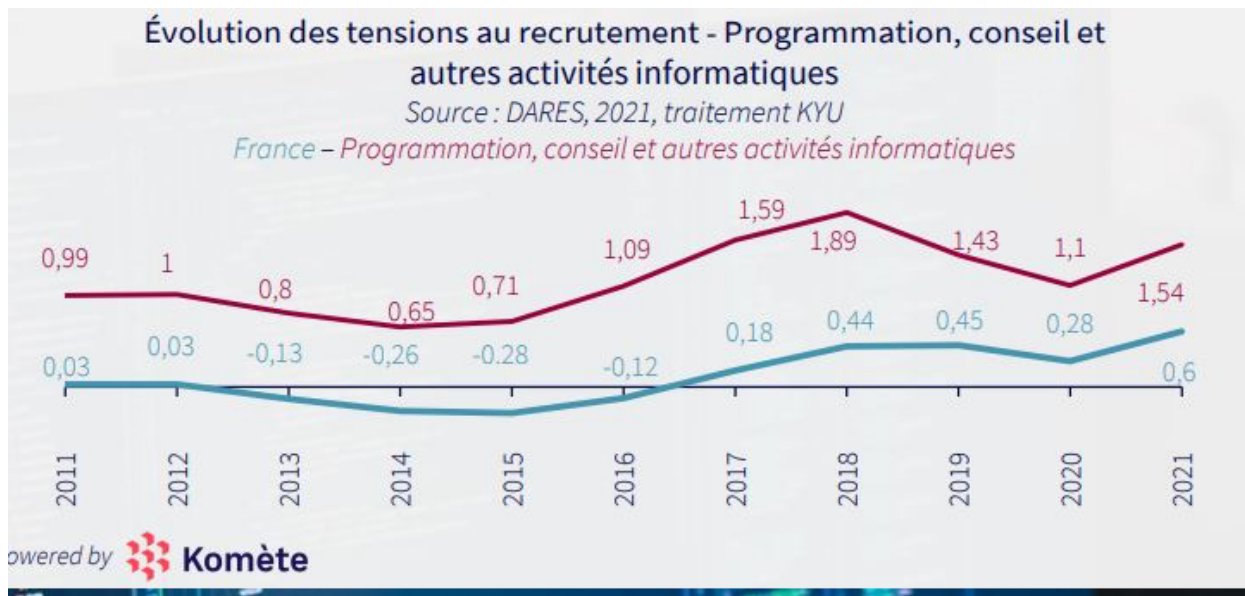
Évolution de la part de CDI et de temps plein proposés parmi les offres d'emploi dans la programmation et le conseil informatiques

Source: Textkernel, Traitement baromètre KYU 2023



Powered by  Komète

4^{ème} annexe :



5ème annexe : Grille d'entretien des profils IT en ESN

Pouvez-vous rapidement vous présenter et expliquer en quoi consiste votre poste ?
Depuis combien de temps êtes-vous dans cette entreprise ?
Comment avez-vous obtenu le poste dans cette ESN ?
Pouvez-vous m'expliquer de façon détaillée comment s'est déroulé votre processus de recrutement pour rejoindre votre ESN actuelle ?
Quel(s) point(s) vous ont plu dans ce processus ?
Quels points vous ont moins convenus dans ce processus ?
De votre point de vu, quel serai le processus de recrutement idéal : -en terme d'approche -en terme de durée, -du nombre d'entretiens -du nombre d'interlocuteurs
Que pensez-vous de l'entretien vidéo pour recruter ?
Que pensez-vous du serious game pour recruter ?
Seriez-vous prêts à faire de la cooptation ?
Seriez-vous inciter à faire de la cooptation si celle-ci est rémunérée ? Si oui pourquoi ?
Au terme du processus de recrutement, pourquoi avez-vous choisi cette ESN plutôt qu'une autre ?

6ème annexe : Grille d'entretien des recruteurs et managers IT en ESN

Pouvez-vous rapidement vous présenter et expliquer en quoi consiste votre poste ?
Depuis combien de temps exerces-tu dans cette ESN ?
As-tu observé des changements sur le marché de l'IT depuis que tu exerces ce métier ?
Pour quelles raisons as-tu choisi de rejoindre une ESN plutôt qu'un autre type d'entreprise ?
Qu'est-ce que te plaît dans ton métier de recruteur / manager IT ?
Rencontres tu actuellement des difficultés pour recruter des profils IT ?
Si oui, quels types de difficultés et sur quels types de profils en particulier ?

Comment approches-tu les candidats ?
Comment se déroule actuellement un processus de recrutement dans ton ESN ?
Que mets-tu actuellement en œuvre pour faciliter le recrutement des consultants ?
Quels avantages concurrentiels avez-vous par rapport aux autres ESN ?
Quels peuvent être les points bloquants faisant que le processus de recrutement n'arrive pas toujours à terme ?
Que souhaiterais-tu mettre en place afin d'améliorer le recrutement dans ton ESN ?
Ton ESN utilise-t-elle la cooptation pour recruter des profils IT ?
Si oui, possède-t-elle une vraie politique de cooptation et peux-tu me dire comment celle-ci fonctionne ?
Si non, pourquoi ne pratiquez-vous pas la cooptation ?
Du point de vue de RH, penses-tu que construire et entretenir une marque employeur forte est important ?
Avez-vous actuellement une marque employeur dans votre ESN ? Si oui comment se traduit-elle et vous aide-t-elle à attirer des profils ?
Si oui comment se traduit-elle et vous aide-t-elle à attirer des profils ? / Si non pourquoi ?

7ème annexe : Grille d'entretien des CEO d'ESN

Peux-tu rapidement te présenter et présenter ta société ?
Peux-tu m'expliquer en quoi consiste ton rôle de CEO et depuis quand occupes-tu ce poste ?
As-tu remarqué des changements sur le marché de l'informatique depuis que tu as commencé dans ce milieu ?
Quel bilan tires-tu de cette année pour le secteur des ESN ?
Quels type de profils recrutes-tu actuellement ?
Rencontres-tu des difficultés à recruter ? Sur quels postes ?
Pour toi, quelles sont les causes de ces difficultés de recrutement / d'où viennent ces difficultés à recruter ?
Dans les grandes lignes, comment s'organise actuellement ton processus de recrutement ?
As-tu déjà réfléchi à modifier ton processus de recrutement ?

(-En le rendant +/- rapide -+/- conventionnel...)
Que penses tu de la gamification des entretiens de recrutement pour attirer plus de candidats ?
Face à la pénurie actuelle, quels leviers as-tu mis en œuvre pour attirer les profils informatiques ?
Et quels leviers souhaiterais tu mettre en œuvre ? (Forte marque employeur, process innovant, salaire haut, avantages en nature, offre de formation et perspective d'évolution de carrière...)
Ton ESN utilise t'elle la cooptation pour recruter des profils IT ?
Si oui, possède t'elle une vrai politique de cooptation et peux tu me dire comment celle çi fonctionne ?
Si non, pourquoi ne pratiquez-vous pas la cooptation ?
En tant que CEO d'une société, quel est ton point de vu sur la marque employeur ?
Cultives tu actuellement une marque employeur dans ton ESN ?
Si oui, comment ? Si non, pour quelles raisons ?
En terme de recrutement, en quoi penses tu que ton ESN se distingue des autres sur le marché de l'IT ?
Pour quelles raisons penses tu qu'un collaborateur souhaiterait rejoindre ton entreprise ?

8^{ème} Annexe : Tableau récapitulatif des personnes interrogées

O.R	Business Analyst LoanIQ	OceaneConsulting
B.Y	Business Analyst LoanIQ	Adlere
E.M	Ingénieur de production	Sopra Steria
F.L	Développeur	Masdar
N.H	Ingénieur de production	Nexeo
A.D	Cyber Security Consultant	HeadMind Partners
Frédéric Mouflet	CEO	FYI
Pierre Goffic	CEO	Hydrochain
C.V	Recruteuse IT	Helis
C.D	Manager IT	Talan
J.V	Recruteuse IT	SII
B.D	Manager IT	Open
V.T	Recruteur IT	Devoteam
R.Y	Recruteuse IT	Synchrone

Tout d'abord, est-ce que tu peux rapidement te présenter et présenter ta société ?

Oui bien sûr je suis Pierre Goffic, j'ai 26 ans. Je suis de formation ingénieur et j'ai été diplômé en 2019. J'ai créé du coup Hydrochain en 2018 pendant ma dernière année d'alternance. C'est une société donc on est une ESN spécialisée dans les métiers du numérique. On accompagne en fait les clients de leur transformation digitale en leur fournissant des profils sur des compétences clés dans leur entreprise. On travaille essentiellement sur trois métiers donc tout ce qui est Ingénieur Cloud, DevOps. Actuellement tous les grands projets d'entreprise c'est de migrer dans le cloud. On fournit également des développeurs mais spécialisés du coup dans le langage développement java principalement et aussi du coup tout ce qui est business analystes.

Est-ce que tu peux m'expliquer en quoi consiste précisément ton rôle de CEO et depuis quand du coup tu occupes ce poste ?

J'occupe ce poste depuis le début de la création d'Hydrochain. Le rôle du CEO c'est vraiment d'accompagner les personnes clés dans les ESN comme les RH ainsi que les commerciaux, qui s'occupent de la partie vente. Mais le challenge pour les ESN c'est vraiment la partie recrutement, passer du temps avec les candidats. On doit montrer que même le CEO passe du temps avec les candidats pour qu'ils le sentent vraiment impliqué dans l'entreprise.

OK merci, on va maintenant échanger sur le secteur global de ton activité. Est-ce que tu as remarqué des changements sur le marché de l'informatique depuis que tu as commencé dans ce milieu ?

Oui j'ai remarqué du changement. Déjà la plupart des profils désormais dès qu'ils ont atteint plus de 8 ans, ils vont passer en free-lance. Il y a un vrai challenge là-dessus, c'est très compliqué de garder et recruter les personnes CDI qui ont plus de 8 ans d'expérience. On arrive plutôt à recruter des juniors, des sortis d'école. Dès qu'il y a de l'expérience c'est un vrai challenge.

Du coup ça a provoqué une montée des prix. Les salaires des développeurs se sont réellement envolés sur le marché. Il est très compliqué de recruter, sauf en proposant vraiment un salaire attractif.

Aussi dernier changement là que j'ai vu et qui est apparu, c'est la partie télétravail qui maintenant est impérative. Si on propose pas du télétravail c'est quasiment impossible de recruter en tout cas à Paris. Peut-être que dans d'autres régions ils sont moins exigeants

car il y'a moins de postes mais là actuellement y'a vraiment plus de postes que de développeurs sur le marché parisien et du coup le marché est très tendu là-dessus. Les développeurs le font savoir ce que c'est un peu eux maintenant qui peuvent mener les entretiens en mettant leurs conditions pour venir dans l'entreprise, ce n'est pas forcément le cas sur d'autres métiers, même du numérique. Par exemple les business analyst sont beaucoup moins exigeants que les développeurs.

OK. Tu possèdes une ESN depuis maintenant 5 ans, quel bilan tu tires de l'année 2022 pour le secteur des ESN ?

Je pense que les ESN sont vraiment en forte croissance, ça se voit sur le marché global. Par contre, le challenge c'est justement de garder ses CDI pour pouvoir avoir des profils attractifs pour les clients et savoir aussi travailler avec les freelances. On a pas le choix, on peut pas dire qu'on aura tout le monde en CDI, c'est clairement impossible. Il faut savoir travailler avec les deux de façon vraiment intelligente. Pour moi, le secteur des ESN est porteur car pour tous les projets informatiques, on a besoin de sous traitance. Qu'on le veuille ou non, on peut pas faire ça 100 % en interne, c'est impossible.

OK super, on va maintenant aborder l'aspect recrutement. Tu m'en a un peu parlé mais est-ce que tu peux me redire quel type de profil tu recrute actuellement ?

Nous c'est vraiment des ingénieurs Devops / Cloud. C'est vraiment ce qu'on appelait avant nous des ingénieurs de production. C'est eux qui mettent en production et en ligne les applications pour qu'elles soient disponibles 24/24, sept jours sur sept. On recrute aussi des développeurs mais vraiment dans le langage objet java. On fait pas pour le moment tout ce qui langage PHP ou autre, on est vraiment spécialisé sur les développeurs Java. Et enfin on cherche des Business Analyst. Ils travaillent avec le développeur pour traduire le besoin du business à un développeur et nous on est vraiment spécialisé dans le milieu bancaire pour le moment et assurance.

OK. Tu m'en a un peu parlé dans les questions d'avant mais est-ce que tu peux me redire si tu rencontre des difficultés à recruter et si oui sur quels poste précisément ?

Nous on a vraiment plus des grosses difficultés de recrutement sur la partie développeurs Java. Sur la partie business Analyst on peut en avoir aussi parce que on recrute sur certains produits du marché, qui sont des marchés de niche. Par contre sur la partie développeurs Java c'est vraiment compliqué. Comme je l'ai dit, ils veulent tous être freelance donc les recruter en CDI c'est pas facile. Les seuls profils qu'on trouve en développeurs viennent de l'étranger. On a pas trop ce problème avec notre ESN mais je sais qu'il y a par exemple des

ESN qui travaillent exclusivement avec le gouvernement. Ils doivent donc proposer personnes françaises et elles n'y arrivent pas du tout.

OK. Pour toi quelles sont les causes de ces difficultés de recrutement, d'où viennent ces difficultés à recruter ?

Pour moi la première cause c'est qu'on a dénigré très longtemps le marché du développement. On considérait que le développeur c'est un peu l'ouvrier du XXI^e siècle. C'est pour ça que je dis qu'on doit travailler avec beaucoup de personnes venant de l'étranger car les Français ne veulent pas faire ce métier. Moi-même je l'ai vu. On a fait une école d'ingénieur, on devrait être à 90 % des développeurs alors qu'on est à 90 % des chefs de projet. Tous les anciens de mon école on préféré devenir des chefs de projet, des PMO, des Business Analyst mais aucun a voulu faire du développement. C'est pourtant des métiers à forte valeur ajoutée, on en a besoin mais personne ne veut le faire. Même les formations ont du mal là-dessus. Pour moi le problème il est à l'origine des formations et de remettre un blason sur le métier du développeur pour qu'il y ai plus de personnes qui veulent le faire.

OK est-ce que tu vois d'autres causes de ces difficultés de recrutement ?

Aussi quelque chose qui fait mal au développement pour moi c'est toutes les écoles de reconversion qui mettent sur le marché des développeurs en moins trois mois. Ils sont inexpérimentés et ça développe une perte de temps à recevoir des profils qui n'ont pas les compétences nécessaires et ça pollue un peu le marché

Très bien et on va maintenant échanger sur ton processus de recrutement. Peux tu m'expliquer dans les grandes lignes comment il s'organise actuellement ?

On commence principalement par publier des annonces. On fait aussi du sourcing sur divers jobboards et de la chasse sur LinkedIn. A la suite de ça on a un process assez court donc deux entretiens : un entretien téléphonique avec la recruteuse et un entretien plutôt technique soit avec moi soit avec, c'est quelque chose qu'on est en train de mettre en place, du coup avec un consultant directement pour pouvoir faire un test technique et vraiment savoir ce que veut la personne. L'idée c'est qu'à la fin de ce deuxième entretien, sous une semaine on fasse une proposition au candidat. Il a ensuite une semaine pour réfléchir s'il veut nous rejoindre.

Et du coup pour quelles raisons tu penses avoir des difficultés à recruter dans ton ESN ?

Nous c'est parce qu'on a pas de trafic entrant. On est petit on est pas très connu. On est obligé du coup d'aller chercher les consultants, là où des plus grosses sociétés ont de l'entrant, c'est-à-dire des gens qui postulent naturellement chez eux. Nous a pas encore ça.

Et est-ce que tu as déjà réfléchi à modifier ton processus de recrutement ?

Oui on a fait plusieurs essais et ça fonctionne pas forcément. On a voulu le rendre extrêmement rapide mais on s'est rendu compte qu'il faut surtout passer du temps avec le candidat, comprendre réellement ce qu'il souhaite et lui faire une proposition en adéquation avec ses besoins.

Est-ce que tu peux préciser ces différents essais ?

Faire un seul entretien c'est finalement pas assez. Le consultant ne comprend pas assez Hydrochain, comment on fonctionne et parfois il va du coup dire oui à d'autres sociétés alors qu'on a fait des offres équivalentes. On avait enlevé la pré-sélection téléphonique pour le recevoir directement.

Qu'es-ce que tu penses de la gamification des entretiens de recrutement pour attirer des candidats ? Quand je parle de gamification c'est les escape game, serious game...

Je pense que ça peut marcher si l'ESN est assez attractive, assez connue pour que les candidats aient la volonté réelle de faire tout un parcours pour rejoindre une entreprise. Je pense pas que pour une ESN du coup notre taille on pourrait organiser cer événement là, je pense pas qu'on aura un grand monde. Ce serait à nous d'aller chercher des candidats. Pour moi ça, ça commence à fonctionner quand tu as des vagues de candidats et du coup tu peux faire des jeux entre les candidats ou en ligne. Moi je sais qu'un escape game je suis pas sur qu'il y aurait beaucoup de candidats qui accepteraient de le faire. En plus, cela a un coût. Il faut que ça vaille le coup, tu ne peux pas le faire quand tu as 10 candidats par mois, il faut au moins 10 candidats par semaine je dirais.

OK, face à la pénurie actuelle, quels leviers tu as mis en œuvre pour attirer des profils informatiques ?

Nous pour le moment on propose un salaire très attractif, c'est la principale chose. On choisit aussi des clients où le télétravail est présent. On a actuellement aucun client où y a pas de télétravail.

Et quels leviers aimerais-tu mettre en œuvre ?

On aimerait améliorer les avantages sociaux comme proposer des tickets cadeaux, augmenter le remboursement des transports en commun, mettre en place peut-être une carte de mobilité durable. C'est ce qui intéresse le plus les salariés. Faut qu'on mette ça en place parce que nous on est pas 50 salariés donc on a pas de CE qui permet de proposer aussi des choses aux salariés.

Ton ESN utilise t'elle la cooptation pour recruter des profils IT ?

Oui, je suis très favorable à ce type de recrutement car ce sont souvent des profils qualifiés et qui correspondent à ce que l'on cherche. En plus, cela fait gagner du temps aux recruteurs car ils n'ont pas à aller chercher le profil.

D'accord, dans ce cas, peux tu me préciser si vous possédez politique de cooptation et peux tu me dire comment celle çi fonctionne ?

Alors pour être honnête, nous n'avons pas de réelle politique de cooptation. Déjà, nous avons beaucoup de difficultés à communiquer sur ce sujet.

Nous avons seulement mis en place une prime de cooptation. Pour le moment, ce système n'est pas vraiment profitable et se fait de manière très informel.

OK, on va passer sur la partie concernant la marque employeur. Toi en tant que CEO d'une société, quel est ton point de vue sur la marque employeur ?

Pour une ESN, elle est assez importante mais pour moi plus sur la partie technique. Il faut pouvoir se faire reconnaître techniquement dans le milieu donc être vraiment actif du coup sur les réseaux proposer des articles... La marque employeur ça va être pour moi ce que tu montres à l'extérieur de ton entreprise pour montrer que t'as des compétences et que du coup tu peux accompagner les candidats pour les faire monter en compétences dans leur carrière.

Est-ce que actuellement tu cultives une marque employeur dans ton ESN ?

On est en train de la créer donc on est en train de mettre en place un blog. Moi j'aimerais à terme qu'on participe à des conférences donc à des événements par exemple le DevOxx ou autre qui sont assez connus, pour pouvoir du coup mettre en avant Hydrochain et ce qu'on a surtout fait chez les clients. Le problème c'est qu'il faudrait qu'on ait l'accord des clients pour qu'on puisse en parler à ce genre d'événement. Ca va prendre du temps mais c'est important.

OK, j'ai deux dernières question pour clôturer l'entretien. En terme de recrutement en quoi penses-tu que ton ESN se distingue des autres sur le marché de l'IT ?

Moi je dirais qu'on va avoir un processus rapide. Aussi, on accepte de faire de l'embauche sur profil c'est-à-dire on embauche simplement parce qu'on a besoin de candidat et pas

parce qu'on a forcément une mission en face. Il y a beaucoup d'ESN sur le marché maintenant qui embauchent que quand elles ont une mission pour la personnes.

Et pour quelle raison tu penses qu'un collaborateur souhaite rejoindre ton entreprise plutôt qu'une autre ?

Parce qu'on est une entreprise de petite taille donc on passe vraiment du temps avec les consultants, là où les ESN plus grosses passent très peu de temps avec eux car elles peuvent pas. Egalement parce qu'on réussi à créer une vrai cohésion d'équipe avec les consultants.