

LE RECRUTEMENT AU CŒUR DES STRATEGIES D'UN CABINET DE CONSEIL SPÉCIALISÉ DANS L'IT

Quelles stratégies la fonction RH peut-elle mettre en place pour optimiser le recrutement et renforcer la position de l'entreprise sur le marché de l'IT, et plus particulièrement dans le secteur des cabinets de Conseil ?

Clara VITTINI

Maitre de mémoire : Jean-Yves Barthel

Licence Professionnelle Métiers de la Gestion des Ressources Humaines - Groupe B

Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne

Année universitaire 2022-2023

SOMMAIRE :

REMERCIEMENTS :	4
GLOSSAIRE :	6
TABLE DES SIGLES ET ABREVIATIONS :	8
INTRODUCTION :	9
PARTIE I : REVUE BIBLIOGRAPHIQUE :	11
A. La spécificité du recrutement dans les cabinets de Conseil IT : un recrutement stratégique sur un marché sursaturé	11
1. Le panorama des cabinets de Conseil : fonctionnement, diversité des types et enjeux du rôle de chargé de recrutement	11
a) Présentation des différents types de cabinet de Conseil et leur fonctionnement	11
b) Le rôle de chargé(e) de recrutement dans un cabinet de Conseil : enjeux, tâches et responsabilités :	12
2. Les spécificités du recrutement dans un cabinet de Conseil sur le secteur de l'IT	13
a) Les cabinets de Conseil dans le domaine des services numérique	13
b) Les défis spécifiques du chargé(e) de recrutement au sein d'une ESN :	14
c) HELIS, cabinet de Conseil en gestion de projet informatique : une aide pour la transformation digitale de ses clients dans différents secteurs :	15
3. Le marché de l'IT : un marché en tension :	17
a) Le secteur de l'IT : un secteur créateur d'emploi, mais un manque de ressource persistant :	17
b) Les raisons de la tension :	19
B. Les enjeux du recrutement depuis l'arrivée de la nouvelle génération sur le marché du travail	21
1. L'essor fulgurant du nombre de <i>freelance</i> sur le marché du travail	21
a) Des chiffres révélateurs de la croissance du travail indépendant	21
a. 1) Une représentation significative dans une tranche d'âge donnée	21
a. 2) Un nombre d'années d'expériences précis	22
a. 3) Une augmentation du nombre de <i>freelance</i> sur certains secteurs d'activité	23
a. 4) Les motivations des travailleurs à se lancer en <i>freelance</i>	23
b) Un besoin de liberté : source de motivation principale pour les travailleurs indépendants ..	23
2. Les nouvelles attentes de la génération Z : un défi pour les recruteurs	24
a) Les spécificités de la génération Z en matière de travail	25
b) Le télétravail : une exigence croissante pour la génération Z et au-delà	25
C. L'évolution des outils de recrutement	27
1. L'impact de la crise sanitaire sur les processus de recrutement : Entre transformation et adaptation :	27
2. Les canaux de recrutement privilégié sur le marché du travail aujourd'hui :	28
PARTIE II : ETUDE EMPIRIQUE	30
A. Présentation du cadre méthodologique	30
1. La méthodologie qualitative : une méthodologie plus concordante avec notre problématique	30
2. Présentation des acteurs sélectionné et de la typologie de l'échantillonnage	31
B. La récolte des données	34
1. La réalisation des entretiens	34
2. Les difficultés rencontrées	35
3. L'élaboration des grilles d'entretien	36
C. Analyse des résultats de l'enquête de terrain	38
1. La réalité du métier de chargé(e) de recrutement sur le secteur de l'IT	38

2.	La vision des différents acteurs du marché de l'IT sur le statut d'indépendant	39
a)	Perception des ESN vis-à-vis du <i>freelancing</i> : menaces et illusions.....	39
b)	La perception du <i>freelancing</i> par les acteurs du marché	40
c)	La réalité du statut d'indépendant sur le secteur de l'IT.....	41
3.	L'urgente adaptation du marché avec les nouveaux besoins générationnels.....	42
a)	Le besoin de sens et de culture d'entreprise plus que la réussite en elle-même	42
b)	Le télétravail : un mode de travail devenu un critère d'embauche pour les nouvelles générations.....	44
4.	L'influence de la taille de l'entreprise sur les tensions du marché de l'IT : une perspective à la fois positive et négative	45
a)	Les avantages que procurent les entreprises de petite taille	45
b)	Les axes d'amélioration des petites structures.....	46
PARTIE III : PRÉCONISATIONS.....		48
A. Les préconisations à court terme		48
1.	Optimiser les pratiques de recrutement pour attirer les meilleurs talents.....	48
a)	La restructuration du processus de recrutement chez HELIS.....	48
b)	La tenue d'une réunion afin de présenter notre projet aux responsables d'HELIS :.....	50
2.	La mise en place de <i>Business Unit</i> :	51
3.	L'adoption d'un management participatif pour attirer les nouvelles générations.....	52
4.	Optimiser les outils de gestion des compétences	53
a)	Former les fonctions support.....	54
b)	Favoriser la communication autour de la formation.....	55
B. Les préconisations à long terme.....		56
1.	Améliorer notre culture d'entreprise	56
2.	Améliorer de notre marque employeur	57
CONCLUSION.....		58
BIBLIOGRAPHIE		60
SITOGRAFIE		60
ANNEXES.....		63

REMERCIEMENTS :

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude et nos sincères remerciements à chacune des personnes nous ayant apporté une contribution précieuse et un grand soutien tout au long de la réalisation de notre mémoire. Leur aide et leur expertise ont grandement enrichi notre travail, et nous sommes reconnaissante de les avoir eu à nos côtés dans cette entreprise.

Nous tenons à remercier en premier lieu Jean-Yves BARTHEL, notre directeur de mémoire. Nous lui sommes extrêmement reconnaissants pour sa patience, sa disponibilité et ses Conseil judicieux. Son expertise et son encadrement nous ont permis d'approfondir notre réflexion et de mener à bien ce projet de recherche.

Nous tenons à remercier également Valentin CIROT, notre manager durant cette année d'alternance. Nous le remercions chaleureusement pour son soutien et sa compréhension. Son expertise et ses Conseil éclairés nous ont été d'une grande valeur, et nous apprécions sincèrement sa contribution à notre mémoire.

Nous adressons aussi nos remerciements à Amina YALA, professeure à la Sorbonne, pour son aide précieuse dans la préparation de notre mémoire.

Nous remercions l'équipe recrutement d'HELIS, représentée par Cindy LE NY et Adèle SAVIDENT, pour son soutien et sa collaboration qui ont été essentiels dans la collecte de données et l'accès à des informations précieuses pour la réalisation de notre mémoire.

Nous tenons aussi à remercier Fanny AUDOUARD, notre responsable RH, ainsi que Céline MUTET, responsable de comptes, pour leur soutien continu et leur disponibilité. Leurs contributions à mon mémoire ont été inestimable, et nous sommes reconnaissante d'avoir pu compter sur leur appui.

À Bryan COSMAN, Tiffany ROBIN, Alexandre PRADERE-NIQUET, et Pavel FEDOSOV, nous vous remercions d'avoir accepté d'être interrogés dans le cadre de notre mémoire. Votre expertise, vos idées et vos perspectives ont enrichi notre recherche de manière significative.

Nous souhaitons aussi remercier Monsieur Xavier DE LA CHAPELLE, le président d'HELIS, tant pour sa collaboration à notre mémoire que pour l'opportunité qu'il nous a offerte en nous permettant de rejoindre HELIS.

Enfin, à toute l'équipe pédagogique de la Sorbonne, nous souhaitons exprimer notre reconnaissance. Les enseignements et les Conseils dispensés ont été une source d'inspiration et de motivation.

Nous tenons également à remercier nos proches, notre famille et nos amis, pour leur soutien inestimable et leurs encouragements tout au long de ce processus. Leur présence et leurs mots d'encouragement ont été d'une importance capitale.

Merci encore à chacune des personnes mentionnées pour leur contribution précieuse à la réalisation de ce mémoire.

GLOSSAIRE :

Systemes d'information : ensemble organisé de ressources qui permet de collecter, stocker, traiter et distribuer de l'information, généralement grâce à un réseau d'ordinateurs

Information Technology : Terme anglophone désignant l'ensemble des activités informatiques.

Entreprise de services numériques : anciennement appelée SSII , désigne une société spécialisée dans le domaine des nouvelles technologies et de l'informatique.

Talents : terme désignant les candidats lors des processus d'embauche.

Infrastructure : aussi appelée « architecture informatique », représente l'ensemble des matériaux et logiciels informatiques. Le secteur de l'infrastructure englobe un ensemble d'éléments, d'ouvrages ou d'installations interdépendants qui soutiennent en partie ou en totalité une structure ou un réseau.

Cloud ou Cloud Computing : forme d'Infrastructure IT. Il fait référence à la pratique de l'utilisation de serveurs informatiques distants hébergés sur Internet pour stocker, gérer et traiter des données, au lieu d'utiliser un serveur local ou un ordinateur personnel.

Data / Data governance : la Data fait référence à des informations brutes ou des faits collectés, enregistrés ou stockés sous différentes formes. Les données peuvent être structurées (organisées dans un format spécifique, tel qu'une base de données) ou non structurées (texte, images, vidéos, etc.). La Data Gouvernance, quant à elle, est un ensemble de principes, de processus, de politiques et de normes qui garantissent une utilisation efficace et efficiente des données au sein d'une entreprise.

Cybersécurité : la cybersécurité peut être définie comme la pratique visant à protéger les systèmes, les réseaux et les programmes contre les attaques numériques.

Transformation digitale : la transformation digitale peut être définie comme le processus d'adoption et de mise en œuvre de technologies numériques par une organisation afin de créer de nouveaux produits, services et opérations ou de modifier ceux existants.

Jobboard : le terme "jobboard" désigne un site web spécialisé dans la publication et la consultation d'offres d'emploi.

Sourcing : le mot « sourcing » est un mot anglophone, désignant l'identification de candidats dans le cadre d'un processus d'embauche.

Direction des systèmes d'information : responsable de l'ensemble des éléments qui constituent le système d'information d'une entreprise. La DSI joue un rôle clé dans l'organisation en assurant le bon fonctionnement du système d'information et en fournissant des services efficaces aux utilisateurs.

Contrat en Freelance : désigne un travailleur indépendant qui exerce une activité professionnelle en proposant ses services à différents clients sans être lié par un contrat.

Génération Z : regroupe les personnes nées entre 1997 et 2010. Cette génération est la dernière à entrer sur le marché du travail.

Biais Cognitifs : représentent des schémas de pensée trompeurs et faussement logiques qui altèrent notre jugement et influencent nos décisions.

Gestion de projet fonctionnelle : ensemble des activités et méthodes visant à organiser et gérer le déroulement d'un projet.

Gestion de projet Technico fonctionnelle : approche de gestion de projet combinant les compétences technique et fonctionnelle d'une personne.

Audit : expertise professionnelle visant à évaluer et juger la conformité d'une opération par rapport à une norme spécifique.

Fonction support : également appelée « back office », désigne l'ensemble des activités de gestion qui ne constituent pas le cœur de métier d'une entreprise.

Taux journalier moyen : désigne le montant moyen de rémunération facturé pour chaque jour de travail par un prestataire indépendant ou *freelance* à un client pour sa prestation de service.

Business Unit : unité opérationnelle ou division d'une entreprise.

Turn Over : terme anglophone désignant la rotation du personnel dans une entreprise. Pour le mesurer, il faut connaître le nombre sortis et de salariés entrés sur une année.

Team building : terme anglophone désignant l'organisation, par une entreprise, d'activités au cours desquelles les salariés participent de manière collaborative, afin de renforcer la cohésion d'équipe.

Culture d'entreprise : désigne l'ensemble des valeurs et croyances d'une entreprise.

Sharing : terme anglophone désignant « partage ». Ce terme est utilisé en entreprise pour désigner le partage de projets concernant la vie de l'entreprise.

Campagne d'emailing : consiste en l'envoi de courriers électroniques à plusieurs destinataires.

TABLE DES SIGLES ET ABREVIATIONS :

IT : Information Technology

ESN : Entreprise de Services Numériques

DSI : Direction (ou Directeur) des Systèmes d'Information

SSII : Société de Services et d'Ingénierie Informatique

AMOA : Assistance à Maitrise d'OuvrAge

CODIR : Comité de Direction

TJM : Taux Journaliser Moyen

MOE : Maitrise d'OEuvre

QVT : Qualité de Vie au Travail

ENT : Entretien

BU : Business Unit

GPEC : Gestion Provisionnelle des Emplois et des Compétences

INTRODUCTION :

Depuis l'arrivée des nouvelles technologies, le marché de l'IT (Information Technology) est en plein essor. Pourtant, ce marché n'a jamais été aussi en tension et les entreprises rencontrent aujourd'hui beaucoup de difficultés pour recruter les talents dont elles ont besoin afin de continuer à se développer.

Dans le cadre de notre licence professionnelle « *Gestion des Ressources Humaines* », nous avons eu l'opportunité d'effectuer notre alternance au sein d'un cabinet de Conseil spécialisé dans la gestion de projet IT, en tant que chargé de recrutement. Nous avons débuté notre alternance en aout 2022.

En quelques mots, un cabinet de Conseil est une société qui emploie des consultants chargés d'apporter des avis ou des recommandations à des organisations publiques ou privées. Les cabinets de Conseil permettent donc à ces organisations de résoudre une problématique, soit stratégique, soit opérationnelle. HELIS, le cabinet de Conseil dans lequel nous travaillons, a été fondé en 2004. Ce cabinet est spécialisé dans la gestion de projets IT. Les activités d'HELIS consistent principalement à aider ses clients dans leur transformation digitale grâce à l'expertise de ses consultants. HELIS est une entreprise à taille humaine, comptant environ 130 collaborateurs. Au sein d'HELIS, nous faisons face à des difficultés que ne rencontrent pas les cabinets de Conseil plus importants. Toutefois, être une entreprise à taille humaine confère également certains avantages.

Lorsque nous avons débuté notre alternance, nous avons tout de suite constaté que le métier de chargée de recrutement dans ce secteur est exigeant.

De fait, les recrutements sont rares et chacun d'entre eux est célébré, ce qui peut paraître étonnant pour une entreprise dont l'objet même est le recrutement. Lors de notre intégration, nous avons très vite remarqué que les difficultés que nous rencontrions étaient dues à différents facteurs. En effet, nous nous étonnions du nombre de missions qui nous étaient confiées par nos clients et du peu de ressources dont nous disposions pour les effectuer.

Que ce soit en raison des nouveaux modes de travail ou des besoins en termes de travail des talents, les exigences de ceux-ci sont nombreuses et précises. Cela nous a fait prendre conscience de la difficulté à recruter des talents dans le milieu de l'IT. Nous assistons aujourd'hui à un réel renversement du pouvoir et plus précisément de l'offre et de la demande. Ainsi, sur l'année 2022, HELIS n'a réussi à répondre qu'à 53 missions sur les 295 confiées par nos clients. Cela représente moins de 20 % des missions.

C'est ainsi qu'a émergé le sujet de nos travaux portant sur le rôle de la fonction RH pour recruter et s'imposer sur le marché de l'IT dans un cabinet de Conseil. Nous avons évoqué notre sujet de mémoire auprès des managers d'HELIS et de nos collègues, qui nous ont encouragé dans notre choix et partagé leur intérêt pour celui-ci.

Notre problématique est la suivante : « Quelles stratégies la fonction RH peut-elle mettre en place pour optimiser le recrutement et renforcer la position de l'entreprise sur le marché de l'IT, et plus particulièrement dans le secteur des cabinets de Conseil ? ». L'enjeu de ce mémoire est d'identifier les actions à mener par la fonction RH afin d'augmenter le nombre de recrutement.

Pour répondre à cette problématique, nous avons mené des entretiens avec des professionnels du recrutement et des professionnels de l'IT, ainsi que des recherches bibliographiques approfondies.

Notre réflexion se structure en trois parties. Tout d'abord, nous allons retranscrire les recherches bibliographiques faites afin de mieux comprendre les enjeux du recrutement dans le secteur de l'IT.

De ce fait, nous allons examiner l'état des lieux du marché du recrutement dans le secteur de l'IT, ainsi que les différentes problématiques rencontrées par les entreprises dans leur recherche de talents. Puis, nous confronterons nos recherches avec la réalité du terrain en nous appuyant sur des entretiens avec des professionnels du recrutement, certains dans le secteur de l'IT et d'autres non.

Cela nous permettra d'étudier les différentes stratégies adoptées par les entreprises pour faire face à ces enjeux. Enfin, nous proposerons des préconisations pour tenter de contourner les difficultés et améliorer les recrutements.

PARTIE I : REVUE BIBLIOGRAPHIQUE :

Dans cette première partie, nous présenterons le fonctionnement d'un cabinet de Conseil et les spécificités en termes de recrutement qui sont liées à cette activité. Le marché de l'IT étant désormais un marché compliqué, nous étudierons les raisons de cette tension et ce qui est proposé aujourd'hui par les différents professionnels afin de répondre à ces enjeux.

A. La spécificité du recrutement dans les cabinets de Conseil IT : un recrutement stratégique sur un marché sursaturé

1. Le panorama des cabinets de Conseil : fonctionnement, diversité des types et enjeux du rôle de chargé de recrutement

a) Présentation des différents types de cabinet de Conseil et leur fonctionnement

Un cabinet de Conseil, comme nous l'avons évoqué précédemment, permet à une entreprise de résoudre une problématique précise et de mener un projet, grâce à l'expertise de ses consultants. Il existe deux types de cabinet de Conseil : d'une part, les cabinets de Conseil stratégiques et d'autre part, les cabinets de Conseil opérationnel. Dans le premier cas, les cabinets de Conseil sont chargés d'aider les entreprises à élaborer une stratégie sur le long terme pour assurer leur développement et leur pérennité. Dans le second cas, il s'agit d'aider les entreprises à fixer des objectifs opérationnels en prenant en compte la stratégie de l'entreprise déjà existante. Pour ce faire, les cabinets de Conseil opérationnel déploient des activités de Conseil en organisation, en transformation ou en management. En effet, ces cabinets peuvent intervenir sur différents périmètres comme l'aide à la transformation, le pilotage de projet ou la gestion et conduite du changement. Certains cabinets de Conseil décident d'intervenir sur plusieurs de ces périmètres à la fois.

Ainsi, la frontière entre ces deux types de cabinets est mince, les deux missions étant toutes deux tournées vers le développement de l'entreprise. Toutefois, les actions menées par les cabinets de Conseil opérationnels sont plus concrètes et peuvent être appliquées plus rapidement. De plus, certains cabinets de Conseil décident d'être généralistes et d'autres choisissent de n'intervenir que sur un domaine précis, comme le digital, la gestion des ressources humaines, la gestion financière ou encore la stratégie commerciale. Concernant les sociétés de Conseil en informatique, celles-ci ont pour principale activité de recruter des ingénieurs afin de les positionner chez des clients : elles font donc appel à eux en tant qu'intermédiaires sur le marché de l'IT.

Enfin, aux consultants qui composent le cabinet de Conseil viennent s'ajouter les fonctions support. Cette notion de fonction support s'applique, entre autres, aux équipes RH et aux équipes commerciales. Cela varie selon la taille du cabinet de Conseil et l'organisation déjà mise en place. Cependant, chez HELIS, le fonctionnement est tripartite. Il s'articule autour de trois pôles différents : le pôle recrutement, le pôle commercial et le pôle RH. Le pôle recrutement est séparé du pôle RH afin d'optimiser les processus de recrutement.

b) Le rôle de chargé(e) de recrutement dans un cabinet de Conseil : enjeux, tâches et responsabilités :

En tant que chargée de recrutement chez HELIS, nous avons été amenés à chercher les talents les plus qualifiés afin de répondre aux besoins clients. Les principales tâches que nous avons dû effectuer consistaient en la rédaction et la publication d'offres d'emploi, la sélection de CV en faisant du *sourcing* sur différents *jobboards*, la conduite d'entretiens ainsi que l'évaluation des compétences et des expériences des candidats. En outre, j'ai eu j'avais pour nous avions pour rôle d'assurer la gestion de la relation avec les candidats pour lesquels un processus était en cours, en veillant à ce que les communications soient claires, rapides et professionnelles tout au long du processus de recrutement. Une fois le candidat sélectionné et préqualifié, il nous fallait présenter son CV auprès de l'équipe commerciale qui elle, avait la charge de la relation client, et de ce fait des missions qui

nous étaient confiées. Enfin, une fois le candidat sélectionné et embauché, il nous fallait coordonner l'intégration de celui-ci au sein de l'entreprise.

Dans un cabinet de Conseil, le chargé de recrutement joue donc un rôle clé dans la sélection et l'embauche de consultants. Ceux-ci doivent posséder des compétences techniques pointues, une grande capacité d'adaptation et des expériences clés dans le domaine.

2. Les spécificités du recrutement dans un cabinet de Conseil sur le secteur de l'IT

a) Les cabinets de Conseil dans le domaine des services numérique

Les Cabinets de Conseil spécialisés dans la prestation de services numériques font partie de ce que l'on appelle les ESN (Entreprise de Service Numérique). Une ESN, est une société qui apporte des solutions informatiques aux entreprises, en mobilisant des consultants. Les ESN s'appelaient autrefois les SSII (Société de Service et d'Ingénierie Informatique) et sont aujourd'hui un acteur majeur de la transformation digitale. Les ESN offrent une expertise variée dans le domaine du numérique, englobant des métiers comme le Conseil, la conception et la réalisation d'outils, ainsi que la maintenance informatique. Au sein des activités d'une ESN, les cabinets de Conseil proposent des prestations moins techniques et plus particulièrement centrées sur l'audit, la stratégie, ou la gouvernance.

Dans son article « *Service de Conseil en informatique : recruter pour placer* », publié dans *La Revue de l'Ires*, Yannick Fondeur met en avant un problème auquel sont confrontées les sociétés de Conseil en informatique : la nécessité d'adopter une stratégie de recrutement du « juste à temps »¹. Cette stratégie réside, pour un recruteur, dans le fait de devoir recruter un candidat urgemment dans le but de répondre à un besoin, plutôt que de l'anticiper en recrutant les ressources au préalable. Il est pourtant pertinent de recruter des profils pour lesquelles les ESN sont le plus sollicités.

¹ « Service de Conseil en informatique : recruter pour placer » ; article publié dans le média *La revue de l'Ires*, par Yannick FONDEUR, le 31 décembre 2013.

Par ailleurs, les activités des ESN consistent principalement à recruter des ressources pour les placer chez les clients.

Selon Yannick Fondeville, elles interviennent comme des intermédiaires sur le marché du travail et ont la charge de « *placer des compétences sur des projets chez les clients* »², ou encore « *vendre de la matière grise* »³. Cela signifie que, selon l'auteur, ces structures vendent les compétences intellectuelles de leurs consultants sans y ajouter quelque plus-value que ce soit.

b) Les défis spécifiques du chargé(e) de recrutement au sein d'une ESN :

Travailler au sein d'une ESN rend, la fonction de chargé(e) de recrutement, particulière. Une des premières difficultés est de comprendre les différents métiers pour lesquels nous devons recruter des candidats. Ainsi, afin de recruter dans le domaine de l'informatique, il est nécessaire de comprendre certains éléments de langage spécifiques. Il est très important de repérer les bons mots clefs sur un CV et mener à bien le *processus* de recrutement. Il est donc essentiel de comprendre les termes spécifiques désignant les différents outils technologiques, par exemple « Java », « Python » ou encore « SQL ». Toutefois, il n'est pas évident de comprendre en profondeur les métiers que nous devons recruter lorsque nous n'avons pas suivi de formation dans le domaine de l'informatique. Cette complexité est un véritable enjeu pour tout chargé de recrutement n'ayant jamais recruté dans le secteur de l'IT auparavant.

Une autre particularité des recrutements au sein d'un cabinet de Conseil est l'absence d'embauches en interne. Hormis le recrutement de fonction support, qui ne représente qu'une minorité des embauches, les cabinets de Conseil recrutent pour leurs clients. Cela implique que le pôle recrutement ne peut pas être totalement libre et va être tenu par les exigences de ses clients. Autrefois, le modèle de gestion de l'emploi des ESN était basé sur le recrutement et donc axé sur le court terme plutôt que l'investissement à long terme. Les salariés non placés pesaient immédiatement

² « Service de Conseil en informatique : recruter pour placer » Op. cit.

³ « Service de Conseil en informatique : recruter pour placer » Op. cit.

sur les marges, ce qui signifiait qu'il n'y avait pas d'embauche à moins qu'il ne soit certain de pouvoir envoyer un salarié en mission⁴. Pour répondre à ce problème, de plus en plus d'ESN ont scindé leurs recrutements en deux catégories : les recrutements sur missions et les recrutements sur profils. Les ESN prennent le risque de recruter des profils à « haut potentiel », ou des profils qu'elles seront sûres de pouvoir placer en mission chez le client sans avoir encore d'opportunité pour leur candidat. *A contrario*, un recrutement sur mission est un recrutement pour lequel une mission a déjà été identifiée pour le candidat avant même son entrée dans l'entreprise.

c) HELIS, cabinet de Conseil en gestion de projet informatique : une aide pour la transformation digitale de ses clients dans différents secteurs :

HELIS est un cabinet de Conseil opérationnel, spécialisé en informatique. Plus précisément, chez HELIS, nous sommes spécialisés en gestion de projets informatiques. La gestion de projets IT correspond à la planification, la coordination et le contrôle des activités de l'entreprise cliente en lien avec un projet informatique, afin de respecter les objectifs définis en termes de coûts, de délais et de qualité (annexe 1).

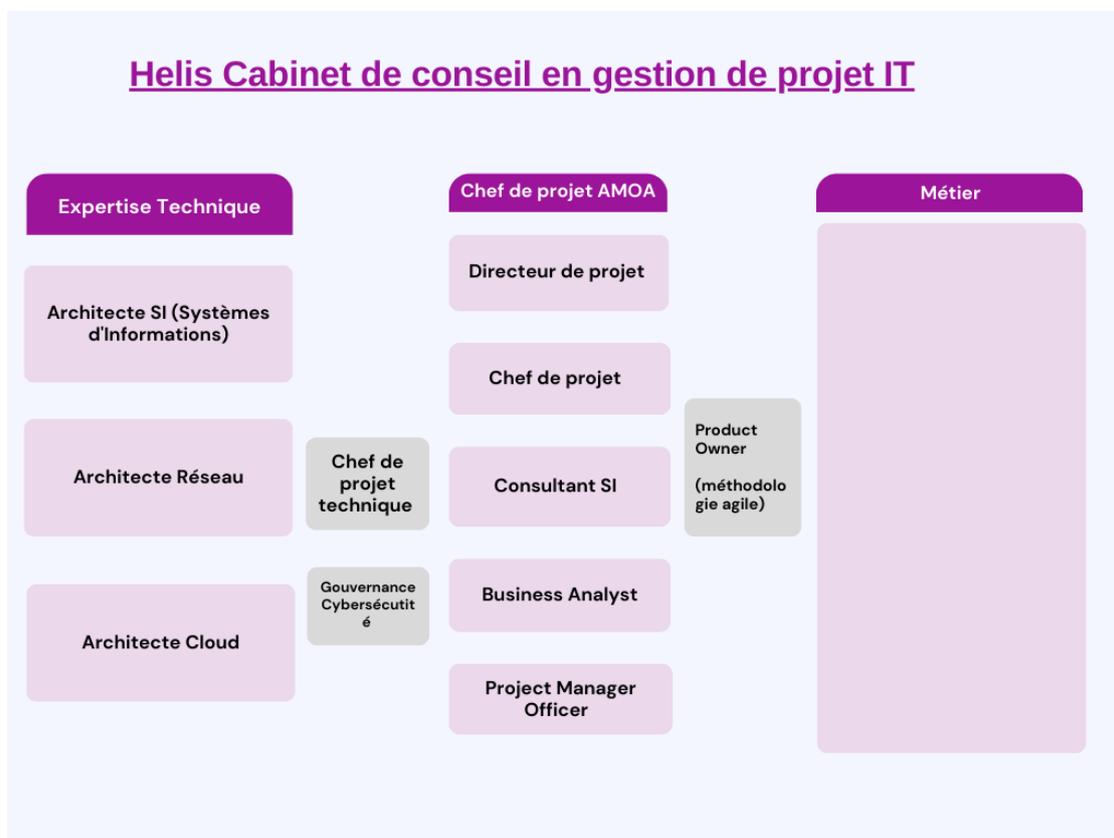
Cette discipline a connu un grand essor ces dernières années, du fait de l'accroissement de l'utilisation des technologies de l'information par les entreprises, dans le but d'optimiser leurs processus. Par exemple, une entreprise tierce va solliciter l'aide d'un cabinet de Conseil afin de développer et intégrer des solutions innovantes dans son modèle d'affaire, comme, par exemple la configuration d'un serveur de messagerie électronique.

Pour mener à bien ce projet, différents consultants sont sollicités, venant du même cabinet de Conseil ou non (annexe 2). L'entreprise aura alors besoin d'une aide technique pour développer des solutions, et former son équipe informatique, mais aussi d'une aide fonctionnelle afin de traduire son besoin auprès des experts techniques, ce que l'on va appeler le chef de projet. Afin de coordonner ces différents éléments, elle fera appel à d'autres consultants dits « séniors », appelés directeurs de projet.

⁴ Réf [3] op.cit.

HELIS a pour spécificité l'intervention sur différents périmètres comme l'infrastructure, le Cloud, la Data, et plus précisément, la Data gouvernance, mais aussi la Cybersécurité. Nous travaillons dans différents secteurs comme le secteur ferroviaire, le secteur bancaire, le secteur de la santé, le secteur du nucléaire et le secteur du luxe. Nous venons donc en aide à nos clients de ces différents secteurs pour les accompagner dans leur transformation digitale. Les principales offres d'emploi proposées chez HELIS, ainsi que les sujets sur lesquels nous sommes tout particulièrement sollicités ont été retranscrite dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Offres d'emploi proposées par HELIS et sujets de spécialisation



Ce tableau nous permet de constater que la gestion de Projet AMOA est au cœur des métiers d'HELIS⁵. L'AMOA va jouer un rôle très important dans l'identification, la clarification et la formalisation du besoin du client. La chefferie de projet AMOA peut être exercée par différents types de consultants, allant du directeur de projet aux équipes projets, ainsi qu'au Project Manager Officer. Celui-ci est aussi appelé

⁵ AMOA : Assistance à Maitrise d'OuvrAge

« PMO » : il s'agit de la personne chargée d'assister le chef de projet. HELIS se positionne aussi sur des projets plus techniques en proposant des offres d'Architectes informatiques. Un architecte informatique, va concevoir un logiciel pour une entreprise.

Néanmoins, HELIS est absent sur le périmètre « Métier ». Les personnes travaillant dans ce périmètre ont des connaissances approfondies sur le secteur d'activité de l'entreprise avec laquelle elles travailleront. Ces personnes permettront de comprendre le besoin du client et de gérer le projet avec les équipes AMOA. Par exemple, un chef de projet SIRH fait partie du périmètre métier. En effet, il des connaissances en Ressources Humaines et travaille avec les équipes projet AMOA et les équipes techniques. Nous pouvons toutefois constater que si le cabinet HELIS n'intervient pas sur le périmètre « métier », il agit sur un périmètre intermédiaire en proposant des offres de Product Owner. Le Product Owner, est chargé de représenter les intérêts du client et de définir les exigences du produit. Il va principalement interagir avec les équipes AMOA. HELIS intervient également sur des périmètres intermédiaires à l'expertise technique et l'AMOA en proposant des postes de Chef de Projet Technique ou des consultant en gouvernance sur des sujets liés à la Cybersécurité.

Enfin, il nous faut noter que la gestion de projet induit que le consultant va être au contact des clients, étant donné qu'il fait le lien entre la maîtrise d'œuvre (MOE)⁶ et le client. Cela signifie qu'il doit adopter une bonne posture. De ce fait, tout au long du *processus*, les chargés de recrutement devront s'assurer que les talents possèdent toutes les compétences attendues en matière de *hard skills* mais aussi de *soft skills*.

3. Le marché de l'IT : un marché en tension :

a) Le secteur de l'IT : un secteur créateur d'emploi, mais un manque de ressource persistant :

Comme nous l'avons vu précédemment, le marché de l'IT a connu une forte croissance de l'emploi depuis les années 2000. Toutefois, recruter des talents maîtrisant l'informatique n'a jamais été aussi compliqué. En effet, le marché est saturé

⁶ Maitrise d'OeuvrE

et toutes les entreprises se battent pour recruter de nouveaux talents. Cela se remarque grâce à différents éléments.

La Dares⁷, a publié conjointement avec France Stratégie un rapport sur les métiers en 2030, ayant pour objectif d'anticiper les besoins de recrutement des employeurs. Le rapport fournit aussi un éclairage sur les déséquilibres entre les besoins du marché du travail et les jeunes entrants. Dans ce rapport, nous pouvons voir que le métier d'ingénieur informatique est le métier qui aura connu la plus forte expansion entre 2019 et 2030 (annexe 3). Pendant cette période, environ 180 000 postes vont être créés dans les métiers de l'informatique et de la recherche⁸. *A contrario*, le métier d'ingénieur informatique est celui comptant le moins de postes à pourvoir, et qui, selon la Dares et France Stratégie, fera partie des métiers pour lesquelles les tensions vont se maintenir (annexe 4).

En outre, le secteur de l'informatique est un secteur qui reste en forte croissance malgré un marché de l'emploi très instable depuis la pandémie de Covid. Depuis quelques années, les entreprises reconnaissent l'importance d'une infrastructure IT solide afin d'assurer leur pérennité. En effet, la crise sanitaire a accéléré la digitalisation des entreprises, et, *a contrario*, les compétences dans ce secteur se raréfient⁹.

Pour ces raisons, l'État a lancé récemment le plan « France 2030 »¹⁰, qui prévoit un budget à hauteur de 2,5 milliards d'euros consacré à la formation des jeunes dans ce secteur¹¹. Le marché de l'IT avait pourtant connu une période de calme pendant la crise sanitaire.

Cependant, la pénurie de talents a atteint son plus haut niveau en 2021, comme nous pouvons le voir dans un document rendu par la Dares et Pôle Emploi sur les

⁷ Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques.

⁸ France Stratégie et la Dares, « les métiers en 2030 », publié dans le média République Française, en date du 10 mars 2022. <https://www.strategie.gouv.fr/publications/metiers-2030>.

⁹Stella ROSSO, « Face à la pénurie de talents dans l'IT, quelles solutions pour les RH ? », publié dans le média *Siècle Digital*, en date du 27 avril 2023. <https://siecledigital.fr/2023/04/27/penurie-de-talents-dans-it-solutions-rh/>.

¹⁰ Publié par le Gouvernement, dans le média Gouvernement, en date du 12 octobre 2021.

<https://www.gouvernement.fr/actualite/france-2030-un-plan-d-investissement-pour-la-france-de-demain>.

¹¹ Daphnée SEGUIN, « Le marché de l'IT sous tension : quelles solutions pour les employeurs ? », publié dans le média *Port-Up*, en date du 10 octobre 2022. <https://blog.port-up.fr/marche-it-france-sous-tension>.

tensions sur le marché du travail en 2021 (annexe 5). Ce document indique clairement que les métiers de l'informatique et des télécoms sont très convoités et que l'offre d'embauche est plus forte que la demande d'emploi, confirmant l'hypothèse selon laquelle ce secteur est en tension.

b) Les raisons de la tension :

Ce phénomène peut s'expliquer par plusieurs facteurs. En premier lieu, la demande pour les produits de l'IT s'est accélérée ces dernières années avec la pandémie de COVID-19. En effet, la crise sanitaire a joué un rôle majeur dans la digitalisation des entreprises. L'essor de la technologie et de la numérisation a entraîné une demande croissante de produits et de services informatiques dans divers secteurs. De plus, l'IT étant en constante évolution, de nouvelles technologies, langages de programmation et tendances émergent régulièrement. Cela crée une pression sur les professionnels de l'IT pour rester à jour et acquérir de nouvelles compétences. Nous avons aussi constaté une pénurie de compétences. En effet, selon une étude menée par le média *Siècle Digital*, il y aurait une désaffection pour les études scientifiques depuis plusieurs années :

L'ONISEP (office national d'information sur les enseignements et les professions) indiquait déjà en 2012 que 60 % des élèves de troisième et de seconde se déclarent "intéressés" par les métiers scientifiques et techniques, mais que seuls 17 % envisagent sérieusement de s'orienter vers ces métiers.¹²

De plus, le retrait des mathématiques du tronc commun pour les élèves de premières et de terminales n'a pas contribué à améliorer la situation. Enfin, ces métiers souffriraient de préjugés rebutant les candidats potentiels dans un choix de carrière tourné vers l'informatique.

En effet, diverses études démontrent que les femmes restent encore très peu attirées par ce secteur. Les jeunes lycéennes de premières et terminales provenant de filières scientifiques et possédant des compétences avérées dans ces matières ne

¹² Réf [9] op.cit

seraient que 43% à se lancer dans une formation en informatique contre 78% pour les jeunes hommes¹³.

En outre, la demande d'embauche croissante, conjuguée avec un nombre de profils compétents de moins en moins nombreux, a conduit à une intensification de la concurrence entre les entreprises. Au fur et à mesure que les technologies de l'information ont pris de l'importance, les entreprises ont réalisé la nécessité d'une gestion spécialisée des systèmes d'information. Les entreprises finissent par avoir de moins en moins besoin de structures externes pour les aider dans leur transformation digitale et recrutent en interne les consultants en mission chez eux. Il est important de noter qu'une Direction des Systèmes d'Information est une entité responsable de l'ensemble des composants matériels et logiciels d'une entreprise.

En 2023, les Directeurs des Systèmes d'Information seraient 73% à se sentir plus confiant sur la croissance de leur entreprise, tandis qu'ils n'étaient que 60% en 2021¹⁴. Toutefois, 90% d'entre eux considèrent que les recrutements se poursuivront ou s'intensifieront en 2023. Au regard de ces différents éléments, il nous faut mettre en avant le fait qu'il y a eu un véritable renversement du pouvoir entre les talents et les recruteurs.

Les profils étant de plus en plus recherchés, ceux-ci ont tendance à négocier leur rémunération à la hausse lors de l'embauche, ce qui pose problème pour les plus petites structures.

¹³ Véronique ARENE, « L'IT, un secteur toujours mal perçu par les lycéennes », publié dans le média *Le Monde Informatique*, en date du 29 novembre 2021. <https://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-l-it-un-secteur-toujours-mal-percu-par-les-lyceennes-84944.html>.

¹⁴ « Le recrutement dans l'IT en 2023 », publié par le média *Free-work*, en date du 24 avril 2023. <https://www.free-work.com/fr/tech-it/blog/metiers-it/recrutement-tech-2023>.

B. Les enjeux du recrutement depuis l'arrivée de la nouvelle génération sur le marché du travail

Les éléments que nous avons évoqués précédemment font partie des raisons de la tension sur le marché de l'IT, mais lors de notre alternance, nous avons remarqué que d'autres facteurs avaient une incidence sur les difficultés à recruter, tel que la montée du *freelance* et des nouveaux modes de travail. Ces changements sont venus avec l'arrivée de la génération Z sur le marché du travail.

1. L'essor fulgurant du nombre de *freelance* sur le marché du travail

Dans cette section, nous allons parler de la montée du *freelance*. En effet, c'est un des phénomènes auquel nous avons été le plus confronté au cours de notre expérience.

a) Des chiffres révélateurs de la croissance du travail indépendant

Depuis quelques années, le nombre d'indépendants sur le marché du travail n'a eu de cesse d'augmenter. Depuis 2009, nous assistons à une explosion du *freelance*. Selon une étude d'Eurostat, en 2020, il y aurait 92% de *freelance* en plus sur le marché comparé à l'année 2009, soit un nombre total de 1 028 000 *freelance*¹⁵. La barre des 1 500 000 devrait être dépassée entre 2025 et 2030.

a. 1) Une représentation significative dans une tranche d'âge donnée

Selon une étude de la plateforme Malt, une marketplace mettant en relation *freelance* et entreprises, 6% des *freelance* auraient entre 21 et 24 ans, 60 % des *freelance* auraient entre 25 et 39 ans, 33% des *freelance* auraient entre 40 et 59 ans, et seulement 1% des *freelance* auraient plus de 60 ans¹⁶.

¹⁵ Gatien GUEMAS, « Les *freelance* en 14 chiffres », publié dans le média *Tool Advisor*, en date du 23 février 2023. <https://tool-advisor.fr/blog/chiffres-freelance/#~:text=6%25%20des%20freelance%20ont%20entre,ont%20plus%20de%2060%20ans>

¹⁶ Réf. [15] op. cit.

Cela met en évidence le fait que ce mode de travail est plus pratiqué par les jeunes travailleurs âgés de 25 à 39 ans.

En analysant ces données, nous constatons que les deux tranches d'âge les plus adeptes de ce type de contrat correspondent aux tranches d'âge les plus présentes sur le marché de l'IT. En effet, 22% des travailleurs auraient moins de 30 ans, et 20% d'entre eux auraient plus de 50 ans¹⁷. L'âge moyen d'un travailleur informatique serait de 39 ans, toutefois, 50% des actifs auraient moins de 38 ans. Cela peut expliquer le fait que plus de personnes souhaitent se lancer en tant qu'indépendant. De plus, les chances de se faire embaucher n'étant plus aussi avérées passé 60 ans, cela peut expliquer que seulement 1% des *freelance* ont plus de 60 ans.

Enfin, la tranche d'âge des *freelance* ayant entre 21 et 24 ans, ce qui correspond à la catégorie des salariés les plus jeunes, ne représente que 6% des indépendants. Nous pouvons en déduire que les très jeunes travailleurs ont plus d'appréhension à devenir indépendants. Cela peut aussi s'expliquer par le fait que les travailleurs du numérique ont, pour la plupart, fait des études longues. Ainsi, 44% d'entre eux ont un Bac +5, et 39% possèderaient un bac +2, + 3, ou + 4¹⁸.

a. 2) Un nombre d'années d'expériences précis

D'après une étude récente menée 404WORKS, marketplace de *freelance* comme Malt, il ressort que la majorité des *freelance* possèdent moins de 5 ans d'expérience professionnelle¹⁹. En effet, 19% d'entre eux ont moins d'un an d'expérience, 27% ont entre 1 et 3 ans d'expérience et 71% d'entre eux ont plus de 5 ans d'expérience. Ces résultats mettent en évidence la volonté des professionnels plus expérimentés d'explorer de nouvelles opportunités en tant qu'indépendants.

De plus, ces données concordent avec les données obtenues dans la section précédente, démontrant que les moins de 24 ans ne représentaient que 6% des indépendants.

¹⁷ Théo Chevalier, « À quoi ressemble un salarié dans le numérique ? », publié dans le média *Hello Work*, en date du 25 novembre 2019. <https://www.hellowork.com/fr-fr/medias/numerique-portrait-type-salarie.html#:~:text=Une%20population%20relativement%20jeune,a%20moins%20de%2038%20ans>

¹⁸ Réf. [15] op. cit.

¹⁹ Réf. [15] op. cit.

a. 3) Une augmentation du nombre de *freelance* sur certains secteurs d'activité

Une autre étude menée par Malt²⁰ montre les secteurs sur lesquels les *freelance* sont le plus présents : 29% des *freelance* travaillent dans la technique et la Data, 29% sont designers ou photographes, 23% travaillent dans la communication et le marketing, 7% sont Project Manager, 5% sont commerciaux et 7% font partie de fonctions support. Ces chiffres confirment que le secteur de l'informatique est le secteur sur lequel le plus de personnes se lancent en tant qu'indépendants.

a. 4) Les motivations des travailleurs à se lancer en *freelance*

404Works a mené une étude a été menée pour comprendre les motivations des travailleurs indépendants. Les résultats indiquent que la majorité des personnes interrogées ont choisi de se lancer en *freelance* pour pouvoir gérer leur temps comme ils le souhaitent, avec 81% d'entre elles qui ont cité cette raison. De plus, 76% ont opté pour ce type de contrat de travail afin de pouvoir faire leur propre choix de carrière, tandis que 73% ont décidé de travailler en *freelance* pour avoir la possibilité de travailler où ils le souhaitent.

Ces résultats mettent en évidence le désir de nombreux travailleurs indépendants de bénéficier d'une plus grande flexibilité en termes de gestion de leur emploi du temps et de leur lieu de travail. Ils cherchent à avoir le contrôle sur leur carrière et à pouvoir concilier vie professionnelle et personnelle selon leurs propres préférences.

b) Un besoin de liberté : source de motivation principale pour les travailleurs indépendants

Dans son livre « Quel avenir pour les consultants informatiques freelance ? », Fabien Denissel se concentre sur l'avenir des consultants informatiques indépendants²¹.

²⁰ Réf. [15] op. cit.

²¹Fabien DENISSEL, « Quel avenir pour les consultants informatiques indépendants ? », édition Presses des Mines, paru le 8 juillet 2016.

L'auteur explore tous les aspects du *freelancing* et se concentre sur l'avenir des consultants informatiques indépendants. Dans son œuvre, l'auteur évoque les différentes raisons pour lesquelles le nombre de *freelance* augmente.

Le premier argument est celui de la rémunération. En effet, l'activité indépendante permettrait de s'assurer une meilleure rémunération. Dans son ouvrage, Fabien Denissel interroge un *freelance* sur ses motivations à devenir indépendant. Celui-ci affirme : « *Je me suis lancé à 31 ans en tant que chef de projet réseau et je me suis retrouvé du jour au lendemain avec la rémunération d'un directeur d'agence de 40-45 ans, mais avec les horaires et les responsabilités en moins* ».

Le second argument avancé en faveur du *freelance* concerne les libertés accordées avec ce type de contrat, comme nous l'avons vu dans la section précédente. L'auteur met en avant le fait que cette liberté peut d'abord s'apparenter à une liberté d'exécution : les indépendants auraient la liberté de sélectionner les missions qui les intéressent, ce qui serait moins évident au sein d'une ESN. De plus, selon l'auteur, les ESN ne sont pas assez attentives aux compétences de leur employés avant de les positionner en mission chez leurs clients. Les *freelance* pourraient donc mieux gérer leur carrière professionnelle et auraient une plus grande liberté dans la gestion de leur temps. Ils pourraient ainsi mieux organiser leurs vacances et gérer leur planning comme ils le souhaitent.

Enfin, ils ont la possibilité de redevenir salarié si leur activité en *freelance* ne se déroule pas comme ils l'auraient souhaité, ce qui leur offre une plus grande sécurité.

[2. Les nouvelles attentes de la génération Z : un défi pour les recruteurs](#)

La montée du *freelance*, comme nous l'avons vu, s'est accrue ces derniers temps. Ce phénomène peut s'expliquer avec l'arrivée de la génération Z sur le marché du travail. Cette génération semble avoir des attentes différentes des précédentes, et c'est ce que nous étudierons dans cette section.

a) Les spécificités de la génération Z en matière de travail

Les difficultés que rencontrent les recruteurs pour trouver de nouveaux talents peuvent s'expliquer par le fait que les attentes en termes de travail et les valeurs professionnelles de la nouvelle génération sont différentes des générations précédentes. En effet, la génération Z recherche un travail qui a du sens, où elle peut réellement contribuer à faire progresser l'entreprise et avoir le sentiment d'exercer un métier utile²². La quête de reconnaissance et de sens au travail est une caractéristique importante de cette génération.

De plus, selon Pierre-Olivier Ruchenstain, directeur général de la Fédération des Particuliers Employeurs de France, les jeunes talents de la génération Z sont souvent perçus comme étant plus exigeants en matière d'emploi. Ils seraient à la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et accorderaient une grande importance à des horaires flexibles et à la possibilité de travailler à distance²³. Ils peuvent également attendre une plus grande transparence et visibilité sur les projets et ambitions de l'organisation qu'ils comptent rejoindre²⁴. Enfin, ils seraient très attentifs à la qualité humaine des échanges qu'ils ont avec les recruteurs. Les employeurs auraient donc tout intérêt à prendre en compte ces nouvelles attentes et adapter leurs stratégies pour attirer, retenir et motiver les talents de la génération Z.

En somme, s'adapter aux besoins de cette génération est crucial car elle représentera bientôt une part cruciale de main d'œuvre.

b) Le télétravail : une exigence croissante pour la génération Z et au-delà

²² Article publié par Pole Emploi, dans le média *République Française*. <https://www.pole-emploi.fr/employeur/des-Conseil-pour-gerer-vos-ress/generations-x-y-z--un-rapport-au.html>

²³ Article publié par Pôle emploi, dans le média République Française, en date du 5 janvier 2023. <https://www.pole-emploi.org/accueil/actualites/2023/generation-z--leurs-attentes-vis-a-vis-du-marche-du-travail.html?type=article>

²⁴ Réf. [23] op. cit.

Le télétravail fait partie des spécificités de la génération Z dans son rapport au travail. Le télétravail n'est pas uniquement lié à cette génération car aujourd'hui ce mode de travail s'est répandu et est pratiqué par beaucoup de personnes, toutes générations confondues. Toutefois, pour les arrivants sur le marché du travail il est devenu une exigence pour accepter une offre.

Depuis le début de la crise sanitaire liée à la COVID 19, le télétravail a gagné une importance considérable. Les mesures de distanciation sociale et les restrictions liées à la pandémie ont contraint de nombreuses entreprises à adopter le télétravail comme moyen de maintenir leurs activités. En Australie, en France et au Royaume-Uni, 47% des employés ont télétravaillé pendant les différents confinements en 2020²⁵. L'exigence quant au télétravail peut aussi être liée à la flexibilité et l'autonomie qui en découle. Comme nous l'avons vu, la génération Z semble y accorder beaucoup d'importance. Enfin, le télétravail contribuerait à répondre à la quête d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle : autrement dit, il permettrait de mieux concilier les responsabilités professionnelles et les intérêts personnels.

Lors de notre expérience en alternance, nous avons constaté que les nouveaux travailleurs sont soumis à une plus grande exigence en matière de télétravail lors des processus de recrutement, même si cette pratique est présente dans toutes les générations. Certains candidats accepteront une offre si elle est réalisable en télétravail uniquement, ou possèdent des exigences particulières en matière de télétravail. Cela peut sembler compliqué pour les sociétés qui recrutent dans le cadre de prestations de service. Comme nous l'avons vu précédemment, les cabinets de Conseil recrutement pour placer leurs consultants en mission chez leurs clients. Ils ne peuvent donc pas décider des conditions dans lesquelles le travail sera effectué.

²⁵ Article de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), publié le 21 septembre 2021. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/le-teletravail-pendant-la-pandemie-de-covid-19-tendances-et-perspectives-e76db9dd/>.

C. L'évolution des outils de recrutement

L'arrivée de la génération Z ainsi que la crise du Covid-19 a créé des enjeux nouveaux pour la fonction RH et l'a poussé à revoir son processus de recrutement, ce qui semble indispensable pour s'adapter et développer son entreprise.

1. [L'impact de la crise sanitaire sur les processus de recrutement : Entre transformation et adaptation](#) :

La pandémie de COVID-19 a profondément modifié les pratiques traditionnelles de recrutement et a poussé les entreprises à s'adapter rapidement aux nouvelles contraintes. Les habitudes de télétravail pendant la crise du COVID-19 auraient donc entraîné une transformation majeure dans l'organisation et les conditions de travail. De fait, les méthodes de recrutement ont dû évoluer pour s'adapter à la distanciation sociale et aux restrictions liées à la pandémie. Les entreprises ont été contraintes d'utiliser davantage d'outils digitaux, tels que les salons de l'emploi virtuels. Désormais, les entretiens d'embauche sont presque systématiquement faits en visioconférence. À l'époque de la crise sanitaire, cela permettait de maintenir les recrutements tout en respectant les mesures sanitaires. L'utilisation des outils digitaux dans le recrutement se voit surtout par le *sourcing*. Les CVthèques en ligne et les réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn ont permis aux employeurs d'accéder rapidement à un vivier de candidatures diversifié et constamment mis à jour²⁶.

La crise sanitaire a aussi mis en évidence l'importance des compétences comportementales, ou « soft skills ». Les compétences relationnelles, l'adaptabilité et la résilience sont devenues des critères essentiels pour évaluer les candidats, surtout dans un contexte de distanciation sociale. En effet, 39% des recruteurs estimeraient que la COVID-19 a eu un impact sur l'importance des « soft skills »²⁷.

²⁶ Réf [22] op.cit

²⁷ Julia AVELLANEDA, « Soft skills : depuis le Covid-19, les recruteurs s'intéressent aussi aux qualités humaines des candidats », publié dans le média *Elle active*, en date du 12 avril 2022. <https://www.elle.fr/Elle-Active/Actualites/Soft-skills-depuis-le-Covid-19-les-recruteurs-s-interessent-aussi-aux-qualites-humaines-des-candidats-4014648>

Cela a aussi pu avoir un impact sur les attentes des candidats vis-à-vis des employeurs, ce qui expliquerait que le relationnel et la culture d'entreprise soit si importants aujourd'hui. Les sociétés ont tout intérêt à s'adapter aux nouvelles attentes des arrivants sur le marché du travail si elles souhaitent se pérenniser.

2. Les canaux de recrutement privilégié sur le marché du travail aujourd'hui :

L'ouvrage *Welcome To The Jungle*, écrit par Jérémy Clédats et Laëticia Vitaud, donne quelques clés aux entreprises pour recruter des talents et les faire grandir²⁸. Les auteurs ont fait le choix de mettre en avant de nouvelles techniques de recrutement pour que les managers soient plus créatifs et moins « conservateurs » dans leur façon de recruter. Plus que jamais, de nouveaux métiers arrivent sur le marché du travail : il faut donc savoir recruter des profils atypiques et sortir de ses préjugés. Les auteurs de l'ouvrage mettent en avant le fait que la majorité des recruteurs se montrent très prudents et privilégient ceux dont les titres sont en adéquation avec l'emploi proposé. Selon les auteurs, c'est ainsi que les recruteurs jugeraient l'aptitude des candidats à être productifs. Pourtant, les auteurs semblent penser que la multiplicité des carrières représente un atout chez un candidat et la capacité à s'adapter. En outre, les deux auteurs encouragent les entreprises à sortir des biais cognitifs qu'ils définissent comme :

- ◇ Le stéréotype : attendre d'un individu appartenant à un groupe qu'il possède certaines caractéristiques.
- ◇ Le biais de confirmation : le fait de tenir compte de l'information qui confirme nos idées.
- ◇ La malédiction du savoir : lorsque nous possédons une connaissance approfondie sur un sujet, nous avons du mal à concevoir que ce ne soit pas le cas pour d'autres personnes.

²⁸ « Welcome To The Jungle », Jérémy Clédats et Laëticia Vitaud, éditions Vuibert, publié le 21 mai 2020

Dans un autre ouvrage nommé *Recruter aujourd'hui : comment séduire les nouvelles générations*²⁹, l'auteur propose de repenser ces critères en élargissant la recherche de candidats à des personnes ayant des compétences différentes mais pouvant s'adapter et apprendre rapidement. Des exemples sont donnés, tels que recruter des étudiants en langues étrangères pour des postes dans l'exportation. L'auteur encourage également les employeurs à offrir des formations et des aides financières pour aider les candidats à développer leurs compétences et leurs connaissances. En somme, le texte encourage à revoir les critères de sélection traditionnels pour trouver des candidats innovants et adaptatifs.

Par ailleurs, en termes de créativité dans les techniques de recrutement, les auteurs du livre *Welcome To The Jungle*, mettent en avant le fait que les réseaux sociaux sont indispensables aujourd'hui pour recruter. En effet, la plupart des candidatures ont lieu aujourd'hui sur les réseaux sociaux. Ainsi, les auteurs conseillent aux entreprises de créer leur propre réseau social pour recruter leurs candidats. Zappos, une entreprise spécialisée dans la vente de chaussures en ligne a créé un réseau social nommé « Zappos Insider », où les candidats peuvent interagir avec les salariés de l'entreprise. Le livre conseille aussi de garder de bons contacts avec ses anciens salariés pour pouvoir mieux recruter. Les auteurs mettent également en avant l'importance d'utiliser les nouvelles technologies pour mieux recruter telles que l'intelligence artificielle et la *blockchain*, qui permettent de formuler des offres d'emploi non genrées, tester le potentiel des candidats, ou encore éditer une interface virtuelle pour attirer les profils informatiques et ainsi faciliter leur intégration.

Enfin, les auteurs proposent de mettre en place des processus de recrutement innovants comme l'organisation de jeux interactifs comme l'échappée game, afin de tester les compétences des candidats, tout en passant un moment récréatif. Selon les auteurs, cela pourrait être un bon moyen de recruter des jeunes profils en recherche de sens et de cohésion d'équipe.

²⁹ « Recruter aujourd'hui : comment séduire les nouvelles générations » ; Pierre Bultel & Maxime Valette ; 21 janvier 2021

PARTIE II : ETUDE EMPIRIQUE

Dans la première partie, nous avons mis en avant les différentes recherches effectuées nous ayant permis d'avoir une première approche théorique de notre problématique. Dans cette seconde partie, nous nous intéresserons à la réalité de ces études sur le terrain, en ce qui concerne la fonction de chargée de recrutement sur ce secteur en tension. Nous ferons d'abord une présentation du cadre méthodologique, avec le choix de la méthode utilisée, la présentation du panel et la collecte des résultats. Puis nous évoquerons les difficultés que nous avons rencontrées dans la réalisation de notre étude de terrain, et enfin, nous ferons une analyse des résultats.

A. Présentation du cadre méthodologique

1. La méthodologie qualitative : une méthodologie plus concordante avec notre problématique

Pour effectuer notre enquête de terrain, nous avons le choix entre la réalisation d'un questionnaire ou la réalisation d'entretiens. Compte tenu de notre problématique, nous voulions travailler sur une méthode qualitative plutôt que quantitative. En ce qui concerne la réalisation des questionnaires, la représentativité des résultats nécessitait 50 réponses, contre 8 à 10 pour les entretiens. La manière d'analyser les résultats diffère selon la méthode utilisée.

Ces deux types d'enquête sont tous deux très intéressants mais pour des raisons différentes. Les questionnaires permettent de récolter beaucoup d'information, cependant les questions sont des questions fermées. Cette méthode se concentre sur la collecte de données chiffrées et sur l'analyse statistique de ces données. Les entretiens permettent, quant à eux, d'avoir des réponses plus approfondies sur une problématique. Les données collectées ne sont pas numériques.

La méthode qualitative semblait être la méthode la plus adaptée pour répondre à notre problématique du recrutement sur un secteur en tension comme celui de l'IT.

En plus de l'approche théorique que nous avons déjà faite, nous avons besoin d'une exploration approfondie et détaillée des différents phénomènes étudiés. Nous avons eu besoin d'échanger avec différentes personnes de différents secteurs sur les problèmes liés au recrutement des talents sur le secteur de l'IT. Les personnes que nous avons interrogées occupant des postes différents, nous n'étions pas en mesure d'effectuer un questionnaire assez pertinent pour mener à bien l'étude. De plus, compte tenu du fait que nous nous adressions à des personnes peu disponibles, nous redoutions que les personnes sollicitées ne consacrent pas assez de temps à la résolution de notre questionnaire.

Par ailleurs, il nous faut noter que l'entretien est un échange entre deux ou plusieurs personnes, ce qui nous conférait l'avantage d'être en contact physique avec les personnes interrogées. En effet, la plupart des entretiens menés ont été effectués en présentiel. Quelques-uns ont été menés via téléphone, mais cela ne représente que les personnes n'ayant pu nous recevoir physiquement (pour des raisons géographiques). De plus il ne s'agit que de deux personnes sur les huit interrogées. Les échanges en présentiel nous ont permis de nous apercevoir de l'impact de nos questions sur les différentes personnes interrogées, grâce à leurs attitudes, expressions faciales et corporelles. Nous pouvions mieux nous rendre compte si les personnes interrogées étaient en accord ou non avec les théories que nous avançons et si les questions posées les mettaient mal à l'aise et pourquoi.

Notre fonction de chargé de recrutement en cabinet de Conseil nous a amené à rencontrer diverses personnes travaillant dans le même domaine et/ou dans le même secteur.

2. Présentation des acteurs sélectionnés et de la typologie de l'échantillonnage

L'objet de ce mémoire est de savoir quelles stratégies la fonction RH peut-elle mettre en place pour optimiser le recrutement et renforcer la position de l'entreprise sur le marché de l'IT.

Par ailleurs, la méthode qualitative se concentrant sur un panel plus limité que celui de la méthode quantitative, il était important de veiller à interroger un panel varié mais cohérent.

Nous avons donc sélectionné des personnes travaillant sur le secteur de l'IT mais occupant différentes fonctions. Nous voulions l'avis de différents acteurs pour bien répondre à notre problématique.

De fait, nous avons dans un premier temps décidé d'interroger d'autres chargés de recrutement travaillant dans l'IT. Nous nous sommes d'abord concentrés sur les différents membres d'HELIS, puis nous avons élargi notre panel à d'autres personnes travaillant dans d'autres structures. Enfin nous avons interrogé des consultants et des indépendants travaillant dans l'IT.

Notre échantillon était donc constitué des profils suivants :

- Des chargé(e)s de recrutement :
 - ◆ Les chargées de recrutement chez HELIS : Nous avons commencé par interroger Cindy LE NY et Adèle SAVIDENT, toutes deux chargées de recrutement chez HELIS. Ayant travaillé à leurs côtés pendant notre alternance, il nous semblait indispensable de recueillir leur opinion sur les défis que nous rencontrons dans le cadre de notre fonction. Nous souhaitons connaître les obstacles auxquels elles avaient été confrontées dans leur recherche de candidats qualifiés, et les comparer avec ceux que nous rencontrons.
 - ◆ Les charg(é)s de recrutement externes à HELIS : Afin de faire une étude approfondie, nous avons souhaité élargir notre panel aux personnes ne travaillant pas au sein d'HELIS. Nous avons donc contacté Bryan COSMAN, chargé de recrutement chez INVOKE, entreprise spécialisée dans l'édition de logiciel, ainsi que Fiona LATOUCHE, chargée de recrutement chez HYDROCHAIN, Entreprise de Services Numériques. Il nous a semblé indispensable de prendre connaissance du ressenti d'autres recruteurs sur le marché afin de savoir si les problèmes que nous rencontrons en tant que chargée de recrutement chez HELIS n'étaient propres qu'à HELIS, ou s'ils étaient bien liés au secteur dans lequel nous travaillons.

- Des personnes travaillant sur le secteur de l'IT :
 - ◆ L'ancienne Directrice Région Ouest de Malt : nous avons eu l'opportunité de pouvoir interroger Tiffany ROBIN, anciennement directrice de Malt Région Ouest, une filiale de la société Malt. Malt est une marketplace (cf. supra), permettant de mettre en relation des entreprises avec des ingénieurs informatique en *freelance*.
 - ◆ Un développeur anciennement en *freelance* : nous avons questionné Pavel FEDOSOV, anciennement indépendant, et ayant décidé de signer un CDI après son expérience. Pavel est une personne faisant partie de notre réseau personnel. Pavel ayant d'abord exercé une activité de *freelance*, nous voulions connaître ses motivations quant à son changement de statut.
 - ◆ Un consultant junior : nous avons échangé avec Alexandre PRADERE-NIQUET. Alexandre était anciennement un jeune consultant en sortie d'école, embauché chez HELIS. Il est la première personne que nous avons recruté en CDI. Nous voulions connaître ses motivations pour signer un CDI, ainsi que ses attentes par rapport à l'exécution de son travail.

- Des managers :
 - ◆ Le Responsable Recrutement chez HELIS : nous avons interrogé Valentin CIROT, responsable recrutement chez HELIS. Avec une expertise comme la sienne dans le recrutement, il nous semblait indispensable d'échanger avec lui.
 - ◆ La Responsable RH de HELIS : nous voulions échanger avec notre responsable RH, Fanny AUDOUARD, puisque le pôle recrutement et le pôle RH chez HELIS sont distincts. Nous voulions donc connaître son avis sur notre problématique.

- ◆ Une responsable commerciale chez HELIS : nous avons interrogé Céline MUTET, responsable de comptes au sein d'HELIS.

Céline a pour fonctions d'entretenir les relations avec les clients pour fournir à HELIS des besoins auxquels répondre et être référencé chez nos clients.

- ◆ Un membre du CODIR (Comité de Direction) d'HELIS : nous avons interrogé Daou IDDIR, membre du Comité de Direction (CODIR). Daou n'étant pas chargé de recrutement, nous voulions connaître son avis sur les difficultés de recrutement sur le secteur de l'IT.

- Notre employeur :

- ◆ Le président de HELIS : nous avons interrogé Xavier DE LA CHAPELLE. Il nous semblait indispensable d'interroger notre PDG et connaître son avis sur la position d'HELIS sur le marché.

B. La récolte des données

1. La réalisation des entretiens

Pour réaliser notre enquête, nous avons donc décidé d'interroger les 4 profils cités précédemment. Dans un premier temps, nous avons fait le choix de solliciter les personnes externes à HELIS car nous savions qu'elles seraient plus difficiles à démarcher. Nous avons donc sollicité, dans un premier temps, l'ancienne directrice région Ouest de Malt. Ayant travaillé avec des personnes en *freelance*, nous voulions comparer son point de vue avec celui de personnes travaillant dans des ESN.

Par la suite, nous avons contacté les deux chargés de recrutement travaillant dans l'IT externes à HELIS (Fiona LATOUCHE et Bryan COSMAN), qui ont répondu positivement à notre requête.

Leurs entrevues nous ont permis de comparer les difficultés qu'ils rencontraient dans le cadre de leur métier avec les nôtres. Par la suite, nous avons proposé un échange aux différents membres, ainsi que les personnes faisant partie de notre réseau.

Nous avons contacté nos interlocuteurs via LinkedIn et par téléphone pour les membres d'HELIS. Par ailleurs, notre responsable pédagogique, Mme DE BERNARDI, nous a fourni le contact de Fiona LATOUCHE qui est élève en licence professionnelle « métiers de la Gestion des Ressources Humaines » au sein de la même promotion que nous mais dans le groupe A. Fiona nous a aussi interrogée dans le cadre de son mémoire.

Nous avons mené 12 entretiens dans le cadre de notre étude empirique.

Nous avons au préalable rédigé une grille d'entretien pour chacun des profils. Nous leur avons donc soumis nos questions et avons analysé leurs réponses par la suite.

2. Les difficultés rencontrées

La réalisation de notre enquête de terrain a présenté quelques difficultés. Tout d'abord, la première difficulté, comme nous l'avons évoqué en première partie de mémoire, est la pénurie de candidats sur le marché de l'IT, ce qui a influencé la recherche de profils à interroger. Par chance, nous avons réussi à nous rapprocher de certaines personnes faisant partie de notre réseau et rempli les objectifs qui nous étaient fixés.

Cependant, nous avons été confrontés à une deuxième problématique imprévue : l'intérêt limité des candidats pour les échanges que nous souhaitons avoir avec eux. En tant que professionnels des ressources humaines, notre position a suscité certaines réticences chez certains des candidats interrogés. En effet, avec la montée du *freelancing*, les ESN ne jouissent pas d'une excellente réputation, et c'est ce qui est ressorti de nos prises de contact avec les ingénieurs informatique.

De plus, les chargés de recrutement travaillant dans l'IT, les consultants ingénieurs informatique et nos employeurs pouvaient être très sollicités et avoir des emplois du temps chargés. Il s'est donc avéré compliqué de les convaincre de participer à notre enquête de terrain, car cela nécessitait du temps et de l'engagement de leur part.

Il nous a été essentiel de mettre en place des stratégies de persuasion efficaces et de souligner l'importance de leur contribution à la recherche.

Malheureusement, nous n'avons pas pu interroger toutes les personnes que nous souhaitions interroger.

En effet, nous avons aussi contacté des directeurs de cabinets de Conseil à taille plus importante afin de comprendre si notre problématique était liée à la taille de la structure dans laquelle nous travaillons ou si le problème était plus général, et si les grands groupes rencontraient des problèmes différents.

Enfin, il est important de prendre en compte le contexte et l'environnement dans lequel s'est déroulée notre enquête de terrain. Les interactions avec les participants ont pu être influencées par leur environnement professionnel, ce qui a pu affecter les résultats de l'enquête. Les tensions de recrutement dans le secteur de l'informatique se sont reflétées dans les réponses de certains participants, ce qui a nécessité une analyse attentive et une interprétation adéquate des données collectées.

3. L'élaboration des grilles d'entretien

Comme nous l'avons précédemment indiqué, nous avons interrogé douze personnes pour lesquelles nous avons adapté nos grilles d'entretien. Nous avons donc élaboré 8 grilles d'entretien (annexe 7) à destination :

- Des chargé(e)s de recrutement internes à HELIS
- Des chargé(e)s de recrutement externes à HELIS
- De la RRH de HELIS
- De notre employeur ainsi que le membre du CODIR
- Des personnes travaillant dans le milieu du *freelancing*
- Du consultant junior

Les entretiens peuvent être faits de différentes façons. Il y a d'abord l'entretien semi-directif ; dans ce cas il s'agit d'une grille d'entretien qui comporte une liste de questions préétablies, mais qui permet aussi à la personne qui mène l'entretien de poser des questions supplémentaires en fonction des réponses du participant. Cela permet une certaine flexibilité tout en maintenant une structure générale pour l'entretien.

Il y a aussi l'entretien structuré. Dans ce type d'entretien, la grille est composée d'un ensemble fixe de questions qui sont posées dans un ordre prédéterminé. Il n'y a donc pas de place pour des questions supplémentaires ou des clarifications. Cette grille d'entretien garantit une standardisation des questions posées à chaque participant.

Ensuite il y a l'entretien non directif. Contrairement aux grilles semi-directives et structurées, une grille d'entretien non directive ne comporte pas de questions préétablies. Elle fournit plutôt une liste de thèmes ou de sujets à aborder pendant l'entretien, permettant ainsi une plus grande liberté pour l'intervieweur et le participant pour discuter et explorer ces sujets.

Passons maintenant à l'entretien thématique. Ce type de grille d'entretien est axé sur des thèmes spécifiques liés à la recherche en cours. Les questions sont formulées de manière à approfondir chaque thème en collectant des informations pertinentes. Cela permet de se concentrer sur des sujets clés tout en donnant une certaine flexibilité pour explorer les sous-thèmes.

Enfin, il y a l'entretien mixte. Il s'agit d'une combinaison de différentes approches de grille d'entretien, où des questions semi-directives, structurées et non directives peuvent être utilisées ensemble. Cela permet de tirer parti des avantages de chaque type de grille en fonction des besoins spécifiques de l'enquête de terrain.

Pour réaliser notre enquête, nous avons opté pour la conduite d'entretiens semi-directifs. En effet, pour répondre à notre problématique nous avons besoin d'obtenir des informations nous permettant de comprendre réellement les difficultés de recrutement auxquelles nous étions confrontées chez HELIS.

Grâce à ce type d'entretien, nous avons pu rebondir sur les points soulevés par nos interlocuteurs et nous avons pu approfondir les éléments qu'ils nous apportaient.

C. Analyse des résultats de l'enquête de terrain

Dans la section qui va suivre nous allons analyser les résultats des entretiens que nous avons menés.

1. La réalité du métier de chargé(e) de recrutement sur le secteur de l'IT

Monsieur Xavier DE LA CHAPELLE, notre Président, et Fanny AUDOUARD, notre responsable RH, ont souligné lors de nos échanges un élément que nous avons déjà constaté au cours de notre expérience. Le rôle du chargé de recrutement dans le secteur de l'informatique se rapproche davantage des fonctions commerciales que des fonctions RH. En effet, le métier de chargé de recrutement dans le secteur de l'informatique présente des spécificités qui le distinguent des autres fonctions liées aux ressources humaines.

Les chargés de recrutement dans l'IT jouent en effet un rôle qui s'apparente davantage à celui d'un commercial en raison des fonctions qu'ils doivent exercer. Ils jouent un rôle clé dans l'identification, la prospection et la sélection des candidats pour des postes dans le domaine de l'IT. Cela s'explique par les différentes missions que les chargés de recrutement dans ce secteur sont amenés à exercer ce que nous avons déjà évoqué en première partie.

En premier lieu, ils doivent recueillir les besoins de recrutement auprès des clients ou des autres fonctions support, comme les fonctions commerciales. Cela implique d'analyser la demande et de définir les caractéristiques des profils recherchés, notamment la fonction, la formation, le niveau d'expérience, les compétences et le salaire.

Ensuite, les chargés de recrutement doivent mettre en place une stratégie de recherche en fonction de la demande du client. Cela comprend la recherche de candidats dans les CVthèques disponibles, les sites d'emploi, les annuaires des écoles ou professionnels, ainsi que la diffusion des offres sur différents supports tels que les sites d'emploi, les réseaux sociaux professionnels et la presse. Cela implique aussi que les chargés de recrutement doivent « chasser » les bons profils déjà en poste. Il faut donc être stratégique et innovant pour inciter les ingénieurs informatiques à rejoindre notre structure.

Par ailleurs, les chargés de recrutement sont tenus de réaliser des comptes-rendus d'entretiens, de fournir un suivi relationnel du recrutement et de faire des *reportings* réguliers à leur direction RH. Ils doivent également mener une veille documentaire sur les emplois, les compétences recherchées et les techniques de recrutement innovantes dans le domaine de l'IT.

Les éléments que nous venons de mettre en avant ont déjà fait l'objet d'analyses. En effet, pour le média *Solantis*³⁰, Le recrutement est généralement considéré comme une corvée par de nombreux professionnels des RH, car il est perçu comme difficile, ingrat et chronophage. Les RH sont souvent concentrés sur la gestion quotidienne des problèmes et ont une approche réactive, tandis que le recrutement nécessite une démarche proactive. De plus, le recrutement est crucial pour la survie et la compétitivité de l'entreprise, car le capital humain est un élément différenciant entre les entreprises concurrentes.

Ce média met en avant le fait que la séparation du recrutement avec le reste des fonctions RH doit être encouragé car cela permettrait de reconnaître le recrutement comme une fonction commerciale indépendante avec des impacts commerciaux mesurables. Le recrutement ne serait plus considéré comme une tâche annexe, mais comme une fonction stratégique visant à embaucher des personnes talentueuses pour améliorer rapidement les résultats de l'entreprise.

2. La vision des différents acteurs du marché de l'IT sur le statut d'indépendant

a) Perception des ESN vis-à-vis du *freelancing* : menaces et illusions

En premier lieu, dans le cadre de notre enquête de terrain, lors de nos échanges avec les différents membres d'HELIS et d'autres ESN, ceux-ci nous ont fait part de leur point de vue sur la tension sur le marché de l'IT. Ils nous ont confirmé les éléments que nous avons avancés en première partie de mémoire.

³⁰« Et si le recrutement ne faisait pas vraiment partie de la fonction RH ? », publié par le média *Solantis*, en date du 21 octobre 2021. <https://www.solantis.fr/separer-recrutement-et-rh/>

Le métier des cabinets de Conseil est en tension car de nombreuses personnes souhaitent devenir indépendantes et critiquent les ESN.

Certains les considèrent comme des "escrocs" qui profiteraient de leurs employés pour gagner de l'argent. Cette perception a conduit à une augmentation du nombre de personnes devenant *freelance*, ce qui peut représenter une menace pour les cabinets de Conseil qui ne sont pas de grandes ESN. Nos managers s'accordent à penser qu'il y aura bientôt plus d'indépendants sur le marché que de postes à pourvoir.

Enfin, le *freelancing* représenterait l'illusion de la facilité d'accès. Avec les éléments que nous venons d'évoquer précédemment, les personnes se lançant en *freelance* ne verraient que la possibilité de doubler leur salaire. En effet, les ESN, qui réalisent une marge sur les prestations de leurs consultants, conduisent les *freelance* à estimer qu'ils pourront doubler leur salaire en se lançant en tant que travailleurs indépendants. Ces indépendants cherchent ainsi à augmenter leur Taux Journalier Moyen (TJM) afin de bénéficier de la partie de la marge réalisée par les ESN.

Dans ce contexte, il est légitime de se demander comment s'en sortir. Cependant, il serait important de continuer dans la trajectoire actuelle et de fournir davantage de clarté et de visibilité dans le projet HELIS. Dans un marché où le contrat à durée indéterminée (CDI) est de moins en moins privilégié, il est crucial de montrer aux clients quel est leur intérêt à travailler avec les cabinets de Conseil.

b) La perception du *freelancing* par les acteurs du marché

Dans le cadre de notre étude de terrain, en plus de connaître la vision des ESN vis-à-vis du *freelancing*, nous voulions recueillir l'avis de tous les acteurs de ce marché, afin de comprendre leurs motivations pour devenir indépendant ou de commercialiser ce phénomène. Les réponses que nous avons recueillies étaient assez variées.

Tout d'abord, les personnes interrogées ont affirmé ce que nous avons évoqué précédemment. Selon elles, les ESN cherchaient à réaliser des marges importantes en sous-payant leurs consultants, atteignant parfois une marge de 20 à 25%.

De plus, les ESN positionneraient des consultants sur des missions sans prendre en compte leurs compétences et appétences. Le milieu dans lequel travaillent les

consultants est très opaque et ceux-ci n'ont pas vraiment le choix de la mission qu'on leur attribue.

Les entreprises commercialisant les activités de *freelance* telles que Malt, permettraient, quant à elles, aux indépendants de toucher la quasi-totalité du TJM facturé au client par les ESN.

Selon certaines personnes interrogées, les cabinets de Conseil tendraient à disparaître pour ces raisons-là. La consolidation du secteur des cabinets de Conseil se déroulera à un rythme relativement lent. Dans un premier temps, les grands cabinets de Conseil rachèteront les petits cabinets existants.

Le *freelancing* permettrait donc aux indépendants d'avoir plus de liberté dans le choix de leurs missions, mais aussi vis-à-vis des personnes qui les emploient.

c) La réalité du statut d'indépendant sur le secteur de l'IT

Notre analyse de terrain a révélé plusieurs éléments importants sur la réalité de ce statut. Premièrement, le travail en *freelance* peut être dangereux pour les jeunes ingénieurs informatique en raison de certaines difficultés rencontrées. Tout d'abord, il existe une difficulté à trouver des clients, ce qui peut entraîner une instabilité financière et professionnelle. De plus, les tâches administratives liées au statut de *freelance* peuvent être complexes et chronophages, ce qui ajoute une charge de travail supplémentaire aux ingénieurs. Enfin, les jeunes ingénieurs en *freelance* peuvent rencontrer des difficultés à obtenir un crédit en raison de l'absence de garanties conventionnelles du fait de ce statut. Cela serait susceptible de pousser de nombreux indépendants à reconsidérer leur position et à reconsidérer la recherche de CDI.

En effet, en interrogeant des personnes du secteur de l'informatique, il a été constaté que le travail en *freelance* n'est peut-être pas viable à long terme et qu'il est considéré comme une tendance passagère. L'essor de l'indépendance découlerait à la fois de la recherche de liberté et d'opportunités financières. Les individus aspireraient à partir lorsque leur situation actuelle ne leur conviendrait plus ; ils chercheraient à être libres de changer. Nous évoluons aujourd'hui dans un marché où l'on peut constamment nous proposer des améliorations par rapport à ce que nous possédons déjà. Les indépendants veulent pouvoir saisir rapidement les opportunités qui se présentent. Cependant, cette quête d'indépendance peut entraîner une perte de repères et d'engagement.

Quentin DEBAVALAERE, Directeur Général de Malt Région Nord, dans l'article « Le vrai coût du freelancing », publié sur le réseau professionnel *LinkedIn* en date du 5 janvier 2022, met en lumière le coût que représente le statut d'indépendant³¹. L'auteur de l'article met en lumière la réalité du statut de *freelance* et confirme notre analyse. Les travailleurs en *freelance* doivent prendre en charge les coûts fixes associés à leur entreprise, tels que les frais de bureau, les frais juridiques et comptables, les frais de marketing, et les frais d'assurance. Leur taux d'imposition serait aussi plus élevé. En effet, le taux d'imposition moyen pour les *freelance* en France est de 45%, alors que les employés salariés sont soumis à un taux d'imposition moyen de 23%. De plus, ils doivent souscrire une assurance maladie privée, qui peut coûter entre 50 et 150 euros par mois. Enfin, les travailleurs en *freelance*, ne cotisent pas pour leur retraite et doivent donc épargner.

Le *freelancing* offre indéniablement des avantages, mais il est primordial que les travailleurs souhaitant se lancer en tant qu'indépendants prennent en compte la réalité de ce statut. En effet, il s'agit d'une option qui implique des coûts élevés et une sécurité de l'emploi moindre par rapport au CDI. Par conséquent, ce statut ne convient pas à tous.

3. L'urgente adaptation du marché avec les nouveaux besoins générationnels

a) Le besoin de sens et de culture d'entreprise plus que la réussite en elle-même

En interrogeant des ingénieurs informatique faisant partie de la génération Z, nous avons pu constater que, comme nous l'avons amené en première partie de mémoire, ceux-ci ont des besoins bien spécifiques et différents des générations précédentes. Les travailleurs de la génération Z ont en effet, des besoins différents de ceux de leurs prédécesseurs.

³¹ « Le vrai coût du freelancing », Quentin DEBAVALAERE, publié sur le média *LinkedIn*, en date du 5 janvier 2022. <https://www.linkedin.com/pulse/le-vrai-coût-du-freelancing-quentin-debavelaere/?originalSubdomain=fr>.

Premièrement, il est observé que la génération Z recherche un sens à son travail. Les travailleurs de cette génération veulent aujourd'hui pouvoir constater l'utilité de leur travail au quotidien. Ils ne sont pas en recherche, contrairement aux générations passées, d'un travail qui leur rapportera un salaire et des avantages. Dans ses critères de recherche d'emploi, la génération Z accorde plus d'importance à l'utilité de son travail au sein de l'entreprise que les avantages pécuniers qu'elle va recevoir.

Deuxièmement, la génération Z recherche une bonne culture d'entreprise. Les jeunes travailleurs de cette génération souhaitent être encadrés par des "managers coachs" au sein d'une organisation qui favorise l'apprentissage et le partage. Ils ont besoin d'autonomie dans leur travail et sont particulièrement en recherche de collaboration avec les autres membres de l'entreprise. Aujourd'hui, nous assistons à une évolution des attentes des nouvelles générations en matière de travail. Les attentes actuelles sont différentes de celles des générations précédentes et sont davantage axées sur la qualité de vie au travail (QVT).

La QVT englobe divers éléments tels que l'ambiance, la culture de l'entreprise, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, le droit à l'erreur, la reconnaissance et la valorisation du travail effectué.

De nos jours, la notion de travail peut perdre de sa valeur pour ces nouvelles générations, qui sont moins enclines à travailler autant qu'auparavant. Certaines entreprises ont même fait de la QVT un argument de vente pour attirer et fidéliser les talents. Par ailleurs, le travail des influenceurs joue également un rôle dans cette évolution des attentes.

Dans le domaine de l'informatique, le marché du Conseil est plus compatible avec ces attentes liées à la QVT, contrairement à d'autres secteurs. Par exemple, certains cabinets de Conseil ont créé un environnement de travail qui ressemble à un campus universitaire avec la mise en place d'une piscine à balles ou de télévisions. Cela peut être attrayant pour les jeunes consultants, mais les consultants plus expérimentés ont tendance à accorder moins d'importance à ces aspects. Cependant, cette approche permet aux entreprises de vendre un bon accompagnement aux jeunes consultants.

Enfin, il est important de noter que la génération Z recherche aujourd'hui plus de liberté et ne souhaite pas faire partie d'une entreprise où le lien de subordination est très vertical. Ils désirent participer aux décisions stratégiques et préfèrent un rapport décomplexé à la hiérarchie, basé sur l'égalité.

Ces résultats soulignent l'importance pour les entreprises de prendre en compte ces attentes afin de pouvoir attirer, retenir et motiver les travailleurs de la génération Z. Les entreprises qui aujourd'hui ne veulent pas s'adapter aux nouveaux modes de travail risquent de rencontrer des difficultés à se pérenniser car elles vont être délaissées par les nouveaux et futurs acteurs du marché.

b) Le télétravail : un mode de travail devenu un critère d'embauche pour les nouvelles générations

Notre enquête de terrain a mis en évidence un autre phénomène, lui aussi déjà évoqué en première partie, qui est l'exigence quant au télétravail.

Premièrement, il est important de reconnaître que le télétravail est perçu comme un besoin différent de ce qu'il était auparavant.

Aujourd'hui, il est devenu un critère de recherche essentiel pour de nombreuses personnes, qui souhaitent avoir la possibilité de travailler depuis leur domicile ou même depuis l'étranger.

Cette tendance est motivée par la volonté de liberté et de mobilité, ainsi que par la possibilité offerte par certaines entreprises de proposer des contrats permettant de travailler de n'importe où.

Dans le contexte de l'informatique et des technologies de l'information, le télétravail se prête particulièrement bien à ces domaines, car ils sont liés au numérique.

Cependant, dans les cabinets de Conseil, le télétravail peut être plus difficile à mettre en place en raison du fait que les consultants sont généralement présents sur site et que les décisions concernant les jours de télétravail accordés sont prises par les clients.

Comme nous l'avons vu précédemment, les cabinets de Conseil recrutent des consultants en interne, pour les placer en mission chez leurs clients. Cela signifie qu'ils ne sont pas décisionnaires quant aux journées de télétravail accordées, en raison d'un accord direct entre le consultant et le client. Cet élément est en contradiction avec les exigences de télétravail de plus en plus accrues lors des processus d'embauche puisque les cabinets de conseil ne peuvent pas anticiper ce besoin qui devra être négocié au cas par cas.

4. L'influence de la taille de l'entreprise sur les tensions du marché de l'IT : une perspective à la fois positive et négative

a) Les avantages que procurent les entreprises de petite taille

Lors de nos différents entretiens, la taille des cabinets de conseil est un élément qui a attiré notre attention et sur lequel nous aimerions revenir. HELIS étant un cabinet de Conseil à taille humaine, cela lui confère quelques avantages que nous pouvons mettre en avant lors de nos échanges avec les talents dans le cadre de leur processus de recrutement.

Premièrement, être un cabinet plus petit confère des avantages en termes de proximité avec les consultants. Les personnes recherchant une bonne culture d'entreprise trouveront plus facilement satisfaction dans ces structures plus petites.

En effet, par le passé, les étudiants avaient souvent pour habitude de privilégier les grandes entreprises à la fin de leurs études, en raison des nombreux avantages qui en découlaient, tels qu'un salaire attractif, de meilleures perspectives d'évolution et la possibilité d'obtenir des avantages auprès de futurs employeurs potentiels. Toutefois, les tendances telles que les start-up ont changé cette dynamique. Les start-up offrent souvent un environnement de travail dynamique, des opportunités d'apprentissage variées et une plus grande flexibilité. Ce changement de perception a conduit de nombreux jeunes diplômés à considérer les petits cabinets de Conseil comme une option intéressante pour démarrer leur carrière.

Dans ce type de cabinet de Conseil, vous avez la possibilité d'offrir des missions personnalisées aux consultants est grandement mise en avant, ce qui représente un critère d'épanouissement au travail, comme avancé précédemment., ce qui leur permettra de se sentir épanouis dans leur travail. Les missions sur mesure correspondent aux compétences et aux intérêts spécifiques de chaque consultant, ce qui favorise leur engagement et leur satisfaction professionnelle.

Cette approche individualisée peut également renforcer la relation de confiance entre le cabinet et ses consultants, contribuant ainsi à la fidélisation des talents.

Après avoir recueilli l'avis de consultants travaillant dans des cabinets de Conseil à taille humaine et ayant auparavant travaillé dans des structures plus importantes, nous avons pu observer que ceux-ci se sentaient bien dans les structures de plus petite taille pour ces raisons-là. En effet, ils ont trouvé dans les plus petites structures un meilleur suivi avec leurs employeurs et une meilleure QVT. Ils nous ont avoué ne plus vouloir intégrer de grands cabinets de Conseil pour ne plus être qu'un « *numéro devant rapporter des bénéfices* »³².

b) Les axes d'amélioration des petites structures

Travailler au sein d'un cabinet de Conseil à taille humaine confère beaucoup d'avantages, toutefois quelques axes d'amélioration doivent être envisagés. En effet, après avoir échangé avec les différents membres d'HELIS, managers et consultants confondus nous ont fait part d'un même point important.

Dans les petits cabinets de Conseil en informatique, on observe souvent un manque de structure organisationnelle claire.

Cette absence de structure peut entraîner des problèmes tels que des processus inefficaces, une coordination insuffisante entre les membres de l'équipe et une difficulté à prendre des décisions stratégiques. Lors de l'enquête de terrain, nous avons pu collecter des données sur les pratiques de gestion, la répartition des responsabilités, la communication interne et les processus de prise de décision au sein de ces cabinets.

³² Citation d'Alexandre PRADERE-NIQUET, lors de son interview le vendredi 14 janvier 2023.

Cela nous a permis de mieux comprendre les causes profondes du manque de structure et d'identifier des pistes d'amélioration pour favoriser une meilleure organisation et une gestion plus efficace.

Parallèlement, le manque de formations possibles constitue un autre défi dans les petits cabinets de Conseil IT. Les employés peuvent ressentir un manque de possibilités de développement professionnel, ce qui peut entraîner une stagnation de leurs compétences et une insatisfaction au travail. L'enquête de terrain nous a permis d'explorer les types de formations proposées dans ces cabinets, ainsi que les besoins et les attentes des employés en matière de développement professionnel. Il était pertinent de recueillir des informations sur les obstacles qui limitent l'accès à la formation, tels que les contraintes budgétaires ou les ressources limitées. Cette analyse nous a aidé à formuler des recommandations pour remédier au manque de formations.

PARTIE III : PRÉCONISATIONS

Dans cette troisième partie nous allons mettre en évidence les préconisations que nous avons déduites de notre enquête de terrain. Après avoir identifié les axes d'amélioration grâce à notre enquête de terrain, nos recommandations viseront à fournir des ressources à HELIS afin de favoriser sa pérennité.

Dans un premier temps, nous aborderons les recommandations réalisables à court terme, puis dans un second temps, nous discuterons des mesures à mettre en place à plus long terme.

A. Les préconisations à court terme

1. Optimiser les pratiques de recrutement pour attirer les meilleurs talents

a) La restructuration du processus de recrutement chez HELIS

En premier lieu, la préconisation la plus pertinente consiste en la restructuration des outils de recrutement. Comme observé en deuxième partie, les petites structures sont souvent sujettes au manque de structure, et cela peut se ressentir lors des processus de recrutement. Il est donc essentiel de définir les différentes étapes du processus de recrutement de manière précise. Cela permettra d'éliminer les zones d'incertitude et de rendre le processus plus transparent et compréhensible pour les candidats.

De plus, il est important de déterminer les personnes qui auront la charge de communiquer avec les candidats tout au long du processus de recrutement. Cela permettra d'éviter les confusions et d'assurer une communication fluide et cohérente.

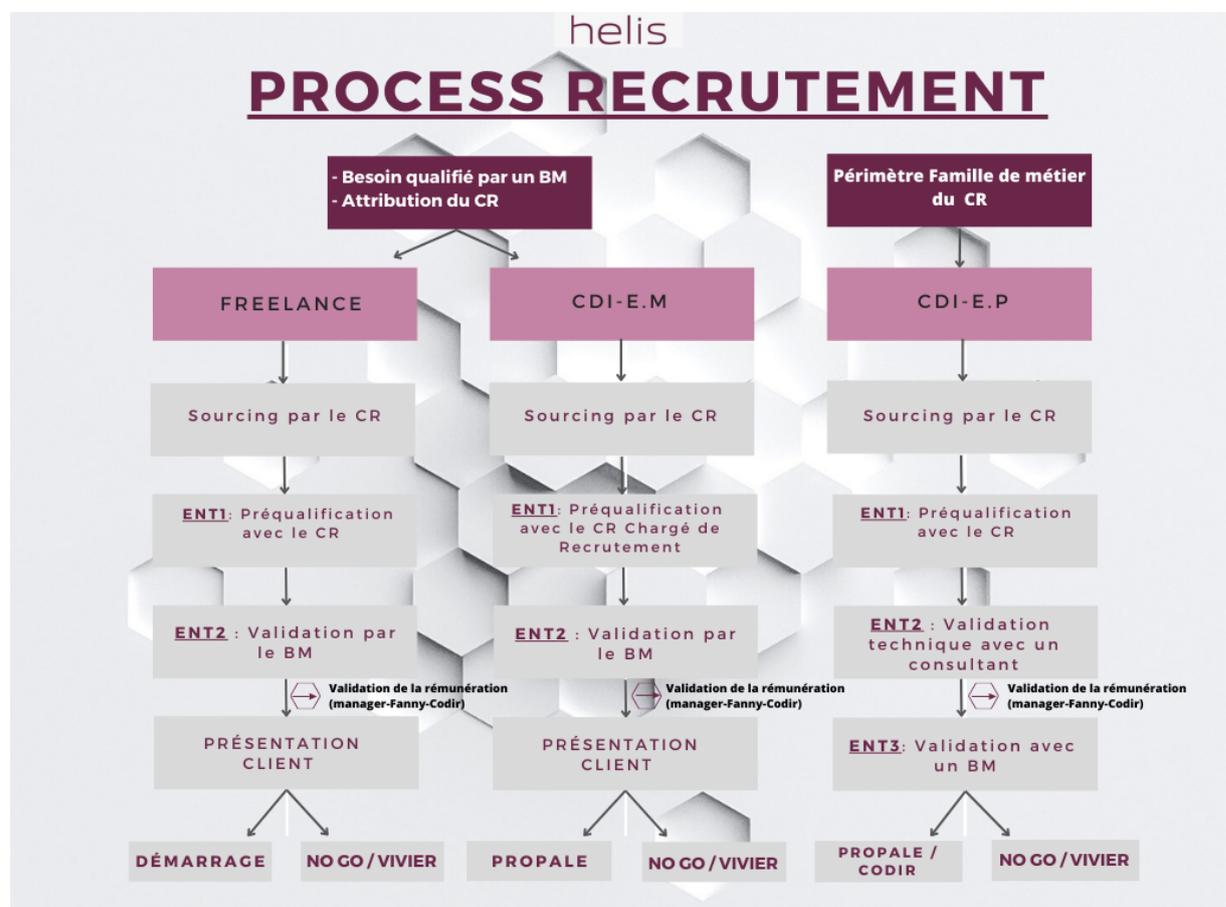
Par ailleurs, nous recommandons de définir à l'avance le nombre d'entretiens nécessaires pour évaluer les candidats de manière approfondie. Cela permettra de rationaliser le processus et de donner une vision claire aux candidats de ce qu'ils peuvent attendre.

Afin de restructurer les processus de recrutement chez HELIS, nous souhaitons proposer à nos managers un processus de recrutement bien défini, avec tous les

éléments que nous avons cités précédemment. Nous avons donc organisé avec notre manager et l'équipe recrutement, une première réunion dans le but de leur parler de notre projet de restructurer les processus d'embauche.

Après cette réunion, nous avons créé une infographie découlant de la réunion tenue avec l'équipe recrutement. Cette infographie présente un processus de recrutement structuré correspondant aux deux types de recrutement que propose HELIS et qui ont été évoqués en première partie : les recrutements sur profil et sur mission.

Tableau 2 : Projet de structuration de processus de recrutement



³³ ENT

³⁴ E.M

³⁵ E.P

³³ Entretien

³⁴ Embauche sur mission

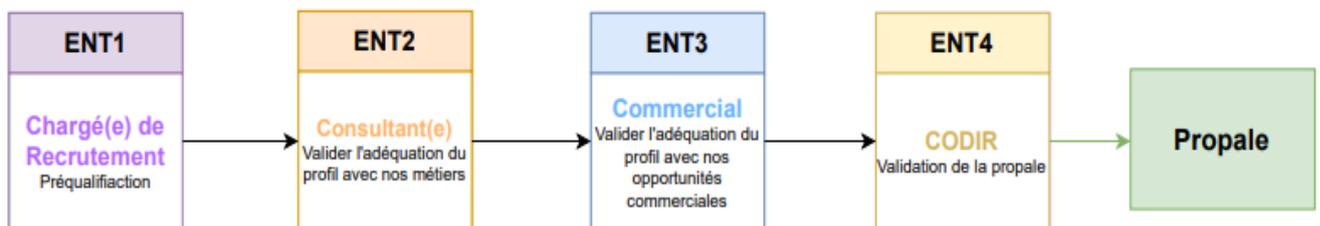
³⁵ Embauche sur profil

b) La tenue d'une réunion afin de présenter notre projet aux responsables d'HELIS :

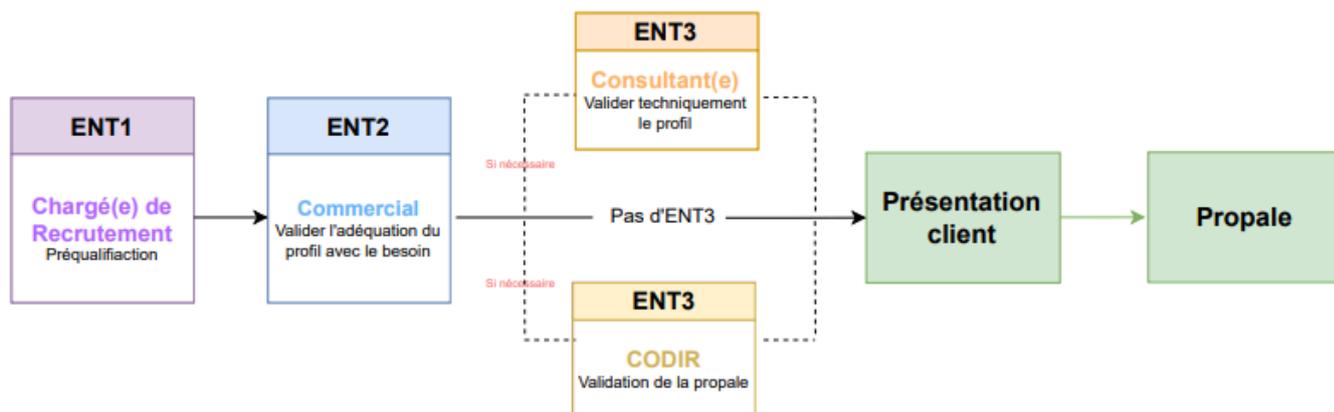
Après la création de la première infographie, nous avons organisé une seconde réunion avec d'autres membres d'HELIS, notamment les équipes commerciales et certains consultants, pour leur soumettre notre projet et notre infographie. Au cours de cette réunion, il nous a été suggéré de retravailler l'infographie avec de nouveaux éléments évoqués au cours de cette réunion. L'équipe recrutement d'HELIS, ainsi que certains consultant ont donc retravaillé l'infographie en collaboration. Nous allons désormais soumettre notre nouveau processus de recrutement au CODIR³⁶ et attendre une validation de leur part avant de le mettre en place.

Nous allons présenter les deux infographies ci-dessous correspondant aux deux types de recrutement que nous avons déjà évoqué.

Tableau 3 : Nouveau projet de structuration du processus d'embauche



³⁶ Comité de Direction



2. La mise en place de Business Unit :

Une autre de nos préconisations consiste à mettre en place des *Business Unit*, toujours dans le but de structurer la vie d'HELIS.

Afin de créer une structuration pertinente, il nous faut redonner des éléments de contexte concernant HELIS. Comme nous l'avons vu en première partie, HELIS intervient sur des problématiques liées aux Réseaux et Télécoms, à l'infrastructure, au Cloud, à la Data et à la Cybersécurité.

De plus, toujours comme nous l'avons expliqué en première partie, HELIS recrute principalement des Experts Technique, Chefs de Projet Technique, des Chefs de Projet AMOA et des Product Owner. HELIS comptant actuellement quatre chargés de recrutement, on peut en déduire qu'il faudrait attribuer une *Business Unit* par chargé de recrutement. De fait, deux choix de *Business Unit* différents s'imposent à nous.

Le premier choix serait celui de mettre en place des *Business Unit* par postes proposés chez HELIS :

- La BU Expert Technique : cette BU serait dédiée au recrutement d'Architectes SI, Réseau/Télécom et Cloud.
- La BU Chef de Projet Technique

- La BU Chef de Projet AMOA : cette unité serait, quant à elle, dédiée au recrutement de Directeur de Projet, Chef de Projet, Consultant SI, Business Analyst et Projet Manager Officer.
- La BU Product Owner

Le second choix qui s'impose à nous est celui de la mise en place de *Business Unit* par domaine d'activité sur lesquels HELIS intervient. Il y aurait donc :

- La BU Data : cette unité aurait la charge du recrutement de personnes travaillant sur les données numériques.
- La BU Réseaux et Télécommunications : cette unité se concentrerait sur les projets liés aux réseaux et télécommunications des clients.
- La BU Infrastructure et Cloud : cette unité se concentrerait sur le recrutement de personnes en charge de la conception, la mise en place et la gestion des infrastructures informatiques pour les clients, ainsi qu'à la migration vers le Cloud.
- La BU Cybersécurité : cette unité se concentrerait sur le recrutement de personnes ayant en charge la sécurité informatique et la protection des données chez les clients.

3. L'adoption d'un management participatif pour attirer les nouvelles générations

Notre troisième préconisation consiste à changer le management en place chez HELIS. Le management d'HELIS en place aujourd'hui est un management traditionnel. Pour attirer et fidéliser les nouvelles générations, il semble indispensable de mettre en place un management moins vertical et davantage participatif. Dans cette préconisation, nous explorerons les principes clés du management participatif, ses avantages pour les salariés et l'entreprise, ainsi que les actions à entreprendre pour le mettre en œuvre avec succès.

Le management participatif est un modèle horizontal de responsabilisation. Ce type de management se caractérise par un style de leadership moins hiérarchique et plus collaboratif. Il vise à impliquer activement les salariés dans les décisions, à favoriser l'autonomie, et à reconnaître leur contribution au sein de l'entreprise. Contrairement au modèle vertical traditionnel, où les décisions sont prises de manière descendante, le management participatif encourage la prise d'initiative, la créativité et la responsabilisation des équipes.

Celui-ci représente un avantage pour les salariés de la génération Z. Cette génération, élevée dans un environnement numérique et connecté, recherche des entreprises qui valorisent leur opinion et leur permettent d'avoir un impact concret sur leur travail. En adoptant un management participatif, les entreprises peuvent répondre à ces attentes et favoriser l'épanouissement des jeunes salariés.

En leur donnant la possibilité de participer activement aux prises de décision, de proposer des idées novatrices et d'expérimenter de nouvelles approches, le management participatif stimule leur motivation et leur engagement au sein de l'organisation.

Le management participatif représente également un avantage pour les employeurs. En effet, en impliquant les salariés dans les processus décisionnels, l'entreprise bénéficie d'une plus grande diversité d'idées et d'une meilleure compréhension des besoins et attentes de la génération Z. Cela favorise l'innovation, l'adaptabilité et la résolution de problèmes, éléments clés dans un environnement concurrentiel en constante évolution. De plus, le management participatif renforce la confiance et la cohésion au sein des équipes, ce qui se traduit par une meilleure collaboration et des performances accrues.

[4. Optimiser les outils de gestion des compétences](#)

Cette préconisation tend à renforcer les outils de formation au sein d'HELIS afin de la rendre plus attractive et pérenne. Helis possède un plan de formation, cependant celui-ci pourrait être amélioré afin de devenir un argument de vente lors des échanges avec les candidats.

Au niveau de l'entreprise, la GPEC pourrait permettre à HELIS de résoudre certaines des problématiques qu'elle rencontre comme les difficultés à attirer les profils considérés comme très compétents, accroître son attractivité et de fait amoindrir le nombre de turn over. La GPEC peut aussi assurer un maintien de l'équilibre entre les différentes générations. En effet, dans le monde des nouvelles technologies les choses évoluent rapidement. Les personnes exerçant le métier d'ingénieur informatique depuis longtemps ont donc tout intérêt à suivre des formations.

Cette préconisation rend très intéressante la fonction RH car la gestion de formation pourrait être un rôle à part entière, confiée à une autre personne que la Responsable RH. De plus, tous les membres exerçant une fonction support au sein d'HELIS pourraient suivre un plan de formation pour identifier les besoins en compétences au sein de l'entreprise et proposer des formations adaptées aux employés.

a) Former les fonctions support

Aujourd'hui, les collaborateurs HELIS suivant le plus de formations sont les consultants et non les fonctions support. Les formations proposées aux fonctions sont principalement des formations d'anglais. Cela s'explique par le fait qu'HELIS semble vouloir investir aujourd'hui dans la formation de la ressource lui rapportant le plus. La formation des fonctions support représente un investissement qui serait peu visible à court terme mais dont l'utilité serait avérée à long terme.

Cependant, d'autres formations seraient pertinentes pour les équipes recrutement et commerciales, comme les formations à la politique RSE par exemple.

Permettre aux fonctions support d'avoir accès au plan de formation est crucial pour assurer le recrutement des meilleurs talents, renforcer l'avantage concurrentiel, stimuler la croissance des ventes et développer de solides relations clients. Ces fonctions support contribuent à l'efficacité globale de l'entreprise et à son succès à long terme.

b) Favoriser la communication autour de la formation

Dans le domaine de l'informatique, les formations les plus prisées par les talents coutent très cher. De plus, notre Responsable RH nous a confié que former les consultants les valoriserait sur le marché du travail, et de fait, inciterait les entreprises concurrentes à les démarcher.

De plus peu de consultants semblent s'intéresser réellement aux formations que proposent HELIS.

Ces éléments freinent le CODIR dans la budgétisation du plan de formation. Cependant, l'accès à la formation reste un atout majeur pour une entreprise. Cela représente un investissement à risque mais il est indispensable

Notre préconisation consisterait donc à renforcer la communication autour de la formation afin d'inciter le plus grand nombre de consultants à suivre des formations et les fidéliser.

Cela pourrait se faire par le biais de *sharings* ou de campagnes *d'émailables*. Le but de cette préconisation est d'inciter les consultants à suivre des formations, sans que cela ne les incite à travailler ailleurs.

A ce niveau, la dimension purement RH entre en jeu et se distingue du rôle du chargé de recrutement, qui est plus orienté vers la dimension commerciale. La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) est une approche qui permet d'adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences stratégiques de l'entreprise et aux évolutions de son environnement économique, technologique, social et juridique. La GPEC peut être réalisée à différents niveaux, tels que l'entreprise, une branche professionnelle ou un territoire.

B. Les préconisations à long terme

Les recommandations énoncées précédemment engendrent d'autres recommandations qui sont réalisables à plus long terme. Il est important de noter que ces recommandations ne pourront être mises en place qu'après l'application des premières préconisations mentionnées.

1. Améliorer notre culture d'entreprise

Comme nous l'avons vu tout au long de ce mémoire, la nouvelle génération présente des attentes différentes aujourd'hui en termes de besoin au travail. Celle-ci ayant besoin de plus de sens et de liberté dans son travail, elle aura tendance à se tourner vers une entreprise adoptant des valeurs de bienveillance, d'entraide et de confiance.

C'est pour cela qu'il est indispensable qu'HELIS travaille sur sa culture d'entreprise afin d'être plus attractive et de fidéliser ses consultants.

Dans un second temps, nous préconisons de promouvoir une culture d'ouverture et d'adaptabilité. Dans le domaine de l'IT, il est crucial de rester à l'avant-garde des nouvelles technologies et des tendances émergentes. Le cabinet de Conseil doit encourager une culture d'ouverture au changement, d'adaptabilité et d'apprentissage continu. Cela peut se traduire par la participation à des formations, à des conférences et à des événements du secteur, ainsi que par l'encouragement des consultants à rester à jour sur les dernières avancées technologiques et à partager leurs connaissances avec leurs pairs et en mettant les outils nécessaires à leur disposition. En favorisant cette culture, le cabinet sera mieux positionné pour offrir des services de Conseil de qualité et pour répondre efficacement aux besoins changeants de ses clients.

Ensuite, nous proposons de développer des partenariats stratégiques. En effet, les cabinets de Conseil spécialisés dans l'IT peuvent bénéficier de partenariats stratégiques avec d'autres entreprises du secteur, comme des start-ups technologiques qui sont très prisés par les jeunes travailleurs.

Ces partenariats peuvent offrir des opportunités de collaboration, de recherches conjointes, de développement de solutions innovantes et d'accès à de nouvelles connaissances et compétences. En établissant des alliances stratégiques, le cabinet peut renforcer sa position sur le marché.

Nous conseillons également de mettre l'accent sur la transparence et la communication sur les affaires d'HELIS. Une culture d'entreprise solide repose sur la transparence, la communication ouverte et la confiance mutuelle. Il est essentiel d'établir des canaux de communication clairs et efficaces au sein de l'entreprise, en encourageant les échanges réguliers entre les membres de l'équipe, les managers et la direction.

Enfin nous recommandons d'encourager l'équilibre entre le travail et la vie personnelle. Les cabinets de Conseil dans l'IT peuvent être exigeants en termes de charge de travail et d'engagement professionnel. Il est important de reconnaître l'importance de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle des consultants. Des initiatives telles que des programmes de bien-être, des activités de *team building* et des avantages sociaux attractifs peuvent également contribuer à améliorer la culture d'entreprise et à attirer et fidéliser les talents.

[2. Améliorer de notre marque employeur](#)

Les éléments cités précédemment, nous amène à une dernière préconisation basée sur la marque employeur. Tous les éléments que nous venons de citer nous permettrons de renforcer notre marque employeur. L'image de marque d'une entreprise est indispensable à son attractivité.

En plus des éléments que nous avons déjà abordés, nous devons noter que lors de notre alternance, nous nous sommes rendu compte que les stratégies de communication n'étaient pas assez solides chez HELIS.

Il faudrait qu'HELIS soit plus présente sur les réseaux sociaux, tels que LinkedIn dans un premier temps. Chez HELIS nous possédons un compte LinkedIn, cependant c'est le seul réseau social sur lequel le cabinet est présent et peu de publications sont effectuées.

La communication autour de tous les éléments que nous avons cités précédemment permettrait à HELIS d'optimiser sa marque employeur, et ainsi la rendre plus attractive et réduire le turnover.

CONCLUSION

L'objet de ce mémoire est de permettre à HELIS d'identifier les stratégies qui lui permettront de bien recruter et de se pérenniser sur le marché de l'IT, un marché sur lequel il est devenu difficile de s'imposer.

Dans une première partie, nous nous sommes attachés à mieux comprendre le secteur des nouvelles technologies. Le secteur de l'IT, qui s'est révélé être un secteur en plein essor et en constante évolution, du fait de l'avancement des nouvelles technologies, et la nécessité pour les entreprises de se digitaliser. Aujourd'hui, sur le marché de l'IT, l'offre d'emploi est nettement à la demande, ce qui déséquilibre le rapport de force et augmente la concurrence.

Avec la création d'emplois supplémentaires annoncée, les difficultés de recrutement vont s'accroître. Il devient donc important d'agir. La nouvelle génération entrant sur le marché du travail a des besoins précis et différents des précédentes. L'évolution des modes de travail ces dernières années augmente les difficultés de recrutement. La montée du statut d'indépendant, ainsi que les exigences dans l'exécution du travail, induit un changement le rapport des candidats au type de contrat recherché.

Dans une seconde partie, nous avons relaté les entretiens passés avec différents acteurs du secteur de l'IT, dans le but de confronter nos recherches avec la réalité du marché. Notre enquête de terrain nous a permis de nous rendre compte que les nouveaux modes de travail, comme le statut de *freelance*, procuraient des

avantages répondant aux attentes de la nouvelle génération. Cependant, le CDI permet plus de sécurité et de meilleures garanties d'emploi. Afin de faciliter le recrutement des nouveaux arrivants sur le marché du travail, les entreprises ont tout intérêt à améliorer leurs stratégies de recrutement et de management pour inciter les jeunes travailleurs à signer à un CDI.

Ce dernier élément a fait l'objet des préconisations que nous avons mises en avant en troisième partie. Afin d'inciter les jeunes travailleurs à signer un CDI, il faut pouvoir leur donner plus de visibilité sur leur futur dans l'entreprise. Cela commence par la structuration du processus d'embauche, jusqu'à la réorganisation de l'entreprise.

Il est aussi recommandé d'adapter son management aux attentes de la génération Z, en favorisant la mise en place d'un management basé sur la responsabilisation des salariés plus que sur la hiérarchisation.

Ces éléments, ainsi que celui la facilitation d'accès à la formation, permettront d'améliorer la culture d'entreprise, la marque employeur, et réduiront, de fait, les difficultés de recrutement.

En ce qui concerne l'accès à la formation, nous avons constaté, au cours de notre année d'alternance, que HELIS recrutait très peu d'alternants. Or, l'alternance, trop souvent perçue comme de la main d'œuvre à moindre coût, présente l'avantage de fidéliser les ressources et de les inciter à signer un CDI à la fin de leur période d'alternance, grâce à l'accompagnement qu'elles auront reçu.

Aussi, nous pouvons nous poser la question de savoir comment l'alternance pourrait être valorisée, afin de fidéliser les travailleurs du secteur de l'IT, et de fait, réduire les difficultés de recrutement.

BIBLIOGRAPHIE

- Yannick FONDEUR, « Service de conseil informatique : recruter pour placer », article de La Revue de L'Ires, édition I.R.E.S, publié en date du 31 décembre 2013.
- Pierre BULTEL « Recruter aujourd'hui : comment séduire les nouvelles générations », édition Mardaga, paru le 21 janvier 2021.
- Laetitia VITAUD & Jérémy CLEDAT, « Welcome To The Jungle », édition Vuibert, paru le 27 mai 2020.
- Fabien DENISSEL, « Quel avenir pour les consultants informatiques indépendants ? », édition Presses des Mines, paru le 8 juillet 2016.
- Quentin DEBAVALAERE « Le vrai coût du freelancing », publié sur le média LinkedIn, en date du 5 janvier 2022.

SITOGRAPHIE

- France Stratégie et la Dares, « les métiers en 2030 », publié dans le média République Française, en date du 10 mars 2022. <https://www.strategie.gouv.fr/publications/metiers-2030>.
- Stella Rosso, « Face à la pénurie de talents dans l'IT, quelles solutions pour les RH ? », publié dans le média Siècle Digital, en date du 27 avril 2023. <https://siecledigital.fr/2023/04/27/penurie-de-talents-dans-it-solutions-rh/>.
- Publié par le Gouvernement, dans le média Gouvernement, en date du 12 octobre 2021. <https://www.gouvernement.fr/actualite/france-2030-un-plan-d-investissement-pour-la-france-de-demain>.

- Daphnée Seguin, « Le marché de l'IT sous tension : quelles solutions pour les employeurs ? », publié dans le média Port-Up, en date du 10 octobre 2022. <https://blog.port-up.fr/marche-it-france-sous-tension>. Page consultée le 01 février 2023.
- Véronique ARENE, « L'IT, un secteur toujours mal perçu par les lycéennes », publié dans le média *Le Monde Informatique*, en date du 29 novembre 2021. <https://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-l-it-un-secteur-toujours-mal-percu-par-les-lyceennes-84944.html>.
- « Le recrutement dans l'IT en 2023 », publié par le média *Free-work*, en date du 24 avril 2023. <https://www.free-work.com/fr/tech-it/blog/metiers-it/recrutement-tech-2023>.
- Gatien GUEMAS, « Les *freelance* en 14 chiffres », publié dans le média *Tool Advisor*, en date du 23 février 2023. <https://tool-advisor.fr/blog/chiffres-freelance/#:~:text=6%25%20des%20freelance%20ont%20entre,ont%20plus%20de%2060%20ans>
- Théo Chevalier, « À quoi ressemble un salarié dans le numérique ? », publié dans le média *Hello Work*, en date du 25 novembre 2019. <https://www.hellowork.com/fr-fr/medias/numerique-portrait-type-salarie.html#:~:text=Une%20population%20relativement%20jeune,a%20moins%20de%2038%20ans>.
- Article publié par Pole Emploi, dans le média *République Française*. <https://www.pole-emploi.fr/employeur/des-Conseil-pour-gerer-vos-ress/generations-x-y-z--un-rapport-au.html>
- Article publié par Pôle emploi, dans le média République Française, en date du 5 janvier 2023. <https://www.pole-emploi.org/accueil/actualites/2023/generation-z--leurs-attentes-vis-a-vis-du-marche-du-travail.html?type=article>

- Article de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), publié le 21 septembre 2021. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/le-teletravail-pendant-la-pandemie-de-covid-19-tendances-et-perspectives-e76db9dd/>.
- Julia AVELLANEDA, « Soft skills : depuis le Covid-19, les recruteurs s'intéressent aussi aux qualités humaines des candidats », publié dans le média *Elle active*, en date du 12 avril 2022. <https://www.elle.fr/Elle-Active/Actualites/Soft-skills-depuis-le-Covid-19-les-recruteurs-s-interessent-aussi-aux-qualites-humaines-des-candidats-4014648>
- « Et si le recrutement ne faisait pas vraiment partie de la fonction RH ? », publié par le média *Solantis*, en date du 21 octobre 2021. <https://www.solantis.fr/separer-recrutement-et-rh/>
- « Le vrai coût du freelancing », Quentin DEBAVALAERE, publié sur le média *LinkedIn*, en date du 5 janvier 2022. <https://www.linkedin.com/pulse/le-vrai-coût-du-freelancing-quentin-debavelaere/?originalSubdomain=fr>.

ANNEXES

Annexe 1 : Schéma représentant la gestion de projet



Source : schéma publié par le média *Blog Gestion de projet*, sur le réseau social Facebook, en date du 5 septembre 2022.

<https://www.facebook.com/Bloggestiondeprojet/>.

Annexe 2 : Schéma représentant le fonctionnement des cabinets de Conseil



Source : Alain Fernandez dans son œuvre « Le Chef de Projet efficace », publié par les éditions Eyrolles, et sur le média piloter.org, en date du 17 mai 2018.

<https://www.piloter.org/projet/essentiels/responsabilite-projet.htm>.

MÉTIER S 2030

Rapport du groupe
Prospective des métiers et qualifications
présidé par Jean-Christophe Sciberras
avec Cécile Jolly, Jean Flamand, Boris Le Hir, Martin Rey
de France Stratégie
avec Alexis Eidelman, Camille Cousin, Aurore Desjonqueres
de la Dares

RÉSUMÉ

LES MÉTIERS EN 2030

RÉSUMÉ

Les Métiers en 2030 dresse un panorama chiffré des perspectives des métiers à l'horizon 2030. Compte tenu des grandes tendances observées dans le passé, des évolutions qui peuvent être anticipées (démographiques, économiques, technologiques et environnementales) et de l'impact attendu de la crise liée au Covid-19, cet exercice tente de répondre à trois séries de questions : combien d'emplois seront créés dans les différents métiers ? quels seront les besoins de recrutement des entreprises compte tenu par ailleurs des départs en fin de carrière ? et, enfin, quels déséquilibres potentiels peut-on anticiper si, pour chaque métier, rien n'est fait pour corriger l'écart entre les besoins de recrutement des employeurs et le flux de jeunes sortant de formation initiale ?

Pour un métier donné, les postes à pourvoir (ou besoins de recrutement) des employeurs d'ici 2030 résultent à la fois des emplois créés ou détruits – qui font varier les effectifs en poste – et des postes laissés vacants par les départs en fin de carrière. Une partie de ces besoins de recrutement sera comblée par des jeunes sortis de formation initiale et débutant dans ce métier.

La confrontation entre les postes à pourvoir et les jeunes débutants peut mettre en évidence des déséquilibres potentiels dans certains métiers. Les postes à pourvoir peuvent être plus nombreux que les ressources en main-d'œuvre identifiées ou, à l'inverse, les effectifs de jeunes entrant dans un métier peuvent excéder le nombre de postes à pourvoir. Les besoins de recrutement non pourvus à l'horizon 2030 par des jeunes débutant en emploi peuvent être comblés par des personnes déjà en poste et venant d'autres métiers, des demandeurs d'emploi, ou, dans

une moindre mesure, par les inactifs réintégrant le marché du travail et de nouveaux immigrés. À l'inverse, les déséquilibres peuvent être accrus par des mobilités vers d'autres métiers, des départs de l'emploi vers le chômage ou l'inactivité dans certains métiers : c'est ce qu'illustre la figure A page suivante.

Afin d'assurer la cohérence d'ensemble des projections d'emploi par métier, *Les Métiers en 2030* s'appuie sur un scénario macroéconomique de référence issu d'une modélisation sectorielle de l'économie.

Ce scénario repose pour l'essentiel sur des évolutions démographiques et macroéconomiques tendanciennes qui concernent notamment la population active, les gains de productivité, le contexte international (hors conflit russo-ukrainien) et les politiques mises en œuvre (seules celles déjà décidées sont prises en compte). Du fait de la crise sanitaire, il intègre également une préférence accrue des ménages pour la santé et un recours persistant au télétravail qui réduit les mobilités et la fréquentation des lieux publics. Plusieurs scénarios alternatifs sont également considérés à titre de variantes. Le scénario « bas carbone » permet de respecter jusqu'en 2030 les objectifs de la Stratégie nationale bas carbone (SNBC), notamment via une accélération substantielle de l'investissement (voir encadré *infra* pour une description des principaux écarts entre le scénario de référence et le scénario bas carbone). Le scénario « Covid+ » suppose un impact plus fort de la crise sanitaire sur la distanciation sociale à l'horizon 2030.

Au total, dans le scénario de référence retenu, 1 million d'emplois seraient créés entre 2019 et 2030, ce qui conduirait à une baisse progressive

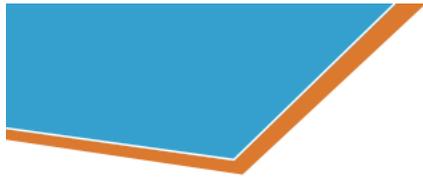
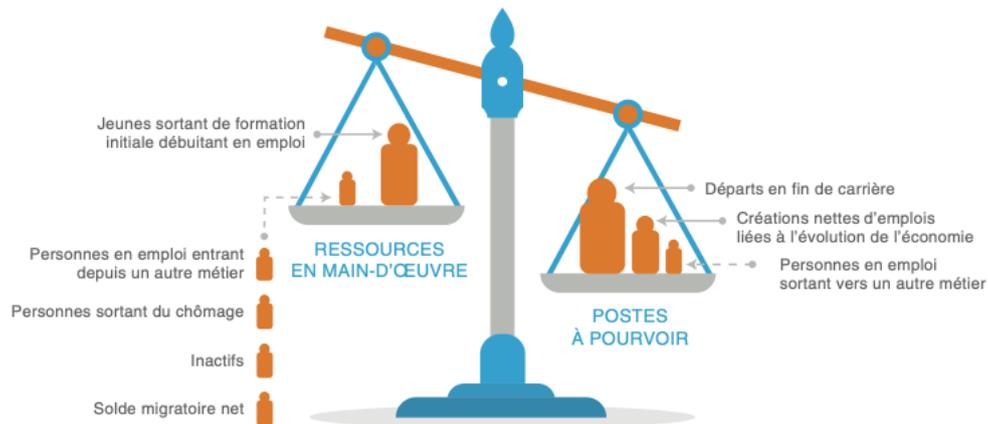


Figure A – Les Métiers en 2030 : postes à pourvoir et déséquilibres potentiels par métiers



Lecture : pour un métier donné, les postes à pourvoir (ou besoins de recrutement) sont mesurés par le cumul des créations nettes d'emplois et des départs en fin de carrière ils sont en partie pourvus par les jeunes sortant de formation initiale débutant en emploi. Le déséquilibre potentiel pour ce métier est ainsi l'écart entre les postes à pourvoir (ou besoins de recrutement) et le flux de ressources en main-d'œuvre constitué des jeunes entamant leur carrière professionnelle. Ce déséquilibre potentiel peut – ou non – être comblé par des personnes en emploi changeant de métier, des personnes sortant du chômage, des personnes précédemment inactives ou par de nouvelles ressources en main-d'œuvre venant de l'étranger.

Source : France Stratégie/Dares

du chômage structurel cohérente avec la trajectoire retenue en la matière par le Conseil d'orientation des retraites (COR).

Comme les autres éléments du scénario économique, cette réduction du taux de chômage doit être comprise non comme une prévision mais comme la résultante des hypothèses retenues, dans un scénario qui vise à permettre aux pouvoirs publics d'identifier les difficultés potentielles et les actions à entreprendre en matière d'emploi. En particulier, dans ce scénario de référence, les besoins de recrutement seraient tels dans certains métiers que la demande d'emploi ne serait pas pleinement satisfaite par les seules entrées de jeunes sur le marché du travail. L'un des objectifs des *Métiers en 2030* est justement de quantifier

ces déséquilibres potentiels par métiers, afin de guider les politiques et les décisions individuelles, en matière de formation initiale, d'orientation des personnes en recherche d'emploi, de reconversion des actifs en emploi ou de recours à l'immigration.

L'indicateur de déséquilibre vise à éclairer l'évolution que l'on peut attendre – toutes choses égales par ailleurs – des difficultés de recrutement pour un métier donné. Il ne va donc pas rendre compte de sa tension initiale observée : si un métier est en tension aujourd'hui et s'il ne présente pas de déséquilibre nouveau en 2030, ses difficultés de recrutement devraient rester assez comparables à celles rencontrées actuellement par les employeurs.

FORTE PROGRESSION DES SERVICES AUX ENTREPRISES ET DE LA SANTÉ

La recomposition projetée d'ici 2030 de l'activité et de l'emploi fait apparaître quelques grandes tendances sectorielles. La croissance de l'emploi dans les services serait équivalente à celle de l'emploi d'ici 2030. Ce poids des services traduit la place importante dans l'emploi, d'une part des services aux entreprises, d'autre part des services d'utilité collective soutenus par la socialisation des dépenses d'éducation, de santé et d'action sociale.

La trace qu'a laissée la crise liée au Covid-19 avantage encore plus fortement les secteurs de la santé et du numérique. Elle pénalise en revanche les activités fondées sur les interactions sociales (hôtellerie-restauration, commerce, spectacles) et sur la mobilité (transports) qui créeraient moins d'emploi que par le passé. L'ambition climatique a été également accentuée par les politiques françaises et européennes, de même que la volonté de limiter la dépendance industrielle, avantageant respectivement la construction et l'industrie.

La construction serait stimulée par l'investissement et l'accroissement des besoins de rénovation des bâtiments pour répondre notamment aux exigences d'efficacité énergétique de la transition bas carbone. Après un cycle baissier de près de dix ans (80 000 emplois perdus entre 2009 et 2019), et poursuivant la reprise constatée depuis 2017, le secteur (y compris les activités immobilières) afficherait une forte croissance : il devrait créer 190 000 emplois entre 2019 et 2030.

Après avoir crû assez nettement en deçà du reste de l'économie au cours des dix dernières années, la valeur ajoutée de l'industrie progresserait comme le reste de l'économie entre

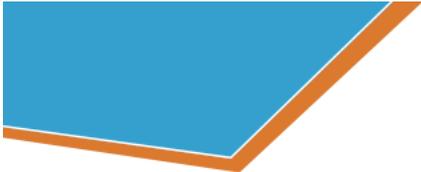
2019 et 2030. Les effectifs des métiers industriels progresseraient (voir *infra*), et la part de l'emploi industriel dans le total resterait stable à 10 %. L'emploi dans la production industrielle *stricto sensu*, étant en partie externalisé (intérim, conseil, distribution), baisserait légèrement, mais bien moins fortement que dans la décennie passée. Cette inversion de tendance refléterait un ralentissement de l'externalisation et les bénéfices des politiques publiques engagées en matière de revitalisation du tissu industriel depuis la décennie 2010. Elle serait également le signe d'un recentrage de l'industrie sur certaines activités stratégiques (pharmacie, produits informatiques) et déterminantes dans la transition bas carbone (matériels de transport). L'agroalimentaire continuerait d'être dynamique, bien qu'à un rythme moins soutenu que dans la décennie passée. En revanche, l'emploi continuerait de se replier dans les secteurs de basse technologie très concurrencés par les pays émergents (fabrication de caoutchouc plastique et de produits minéraux ; métallurgie) et dans la maintenance confrontée à d'importants gains de productivité (maintenance prédictive assistée par ordinateurs).

Enfin les services généraux de l'administration¹ continueraient de se replier, de même que l'emploi agricole. Le maintien de taux d'intérêt bas et la numérisation des usages dans la banque et l'assurance devraient induire dans ces secteurs des gains de productivité défavorables à l'emploi.

1,8 MILLION D'EMPLOIS SUPPLÉMENTAIRES POUR LES DIPLÔMÉS DU SUPÉRIEUR

Les créations d'emploi continuent à être globalement favorables aux diplômés de l'enseignement supérieur qui occuperaient près d'un emploi sur deux en 2030 (47 % contre 43 % aujourd'hui) : 1,8 million d'emplois occupés par

1. Cette branche, appelée « administration publique » dans la nomenclature de l'Insee, intègre les activités de nature gouvernementale concourant au bon fonctionnement administratif : activités régaliennes, activités d'administration générale ou de tutelle dans le domaine de la vie économique et sociale.



des diplômés du supérieur seraient ainsi créés entre 2019 et 2030, alors que les emplois exercés par ceux qui n'ont pas dépassé le baccalauréat diminueraient de près de 800 000.

40 % des créations d'emplois exercés par des diplômés du supérieur seraient concentrées dans trois secteurs – les activités juridiques, comptables et de gestion ; les services administratifs et de soutien ; et le commerce –, avec chacun entre 200 000 et 300 000 créations nettes d'emplois. Viendraient ensuite, avec une augmentation des effectifs comprise entre 80 000 et 150 000, les activités informatiques, la construction, la santé, l'hôtellerie-restauration, les activités récréatives et culturelles et la R & D. Cette croissance des postes de diplômés est tirée par le dynamisme des activités informatiques, de la santé, de la R & D et, dans une moindre mesure, des activités juridiques, comptables et de gestion. À l'inverse, dans le commerce, l'hébergement-restauration, les services administratifs et de soutien, les activités récréatives et culturelles et la construction, c'est l'augmentation tendancielle du niveau d'études des recrutés qui contribue le plus à la hausse de l'emploi occupé par les diplômés du supérieur. Dans l'industrie, les effectifs de ces diplômés seraient en progression de 10 %, l'effet positif lié à l'augmentation de la part des diplômés du supérieur dans l'emploi total l'emportant sur la légère baisse de l'emploi industriel.

S'agissant des actifs en emploi n'ayant pas dépassé le baccalauréat, la construction créerait près de 55 000 postes entre 2019 et 2030, malgré l'augmentation tendancielle de la qualification dans le secteur. La santé et le médico-social gagneraient respectivement environ 120 000 postes occupés par des personnels non titulaires d'un diplôme du supérieur, essentiellement dans l'accompagnement des patients et des personnes fragiles.

LES CADRES DU PRIVÉ, LES PROFESSIONS DE LA SANTÉ ET DES SERVICES À LA PERSONNE SONT PARMI LES MÉTIERS LES PLUS CRÉATEURS D'EMPLOI

Certains métiers sont très liés à un secteur : les ouvriers du gros œuvre du bâtiment exercent ainsi à 85 % dans des entreprises de la construction, les caissiers sont principalement recrutés dans le secteur du commerce et les cadres de la banque sont très sensibles à l'évolution des activités financières et d'assurance. Mais ce n'est pas le cas de tous les métiers. Un informaticien, un comptable, un secrétaire, un avocat peuvent être embauchés par une entreprise de construction, de l'automobile ou du conseil. De la même manière, les cuisiniers ne sont pas tous salariés dans l'hôtellerie ou la restauration mais sont aussi nombreux à travailler pour les collectivités, dans la santé ou l'action sociale notamment.

Les quatre métiers les plus créateurs d'emploi (entre 110 000 et 115 000 chacun) seraient les ingénieurs informatiques, les infirmiers-sages-femmes, les aides-soignants et les cadres commerciaux. Viendraient ensuite les aides à domicile (+100 000) et les ouvriers qualifiés de la manutention (+80 000), qui devanceraient les cadres des services administratifs et financiers et les ingénieurs et cadres techniques de l'industrie (respectivement +75 000).

Il est à noter que les cadres du bâtiment (+60 000) et les personnels d'études et de recherche (+50 000) figureraient parmi les quinze métiers les plus dynamiques.

La progression des métiers de l'industrie s'explique par le recentrage sur le cœur de métier de l'industrie qui a conduit à l'externalisation de fonctions support, y compris stratégiques (conseil), de contrôle (qualité, environnement) et de distribution. Symétriquement, certaines fonctions industrielles, comme la maintenance des

Figure B – Les métiers en plus forte expansion entre 2019 et 2030



Champ : France métropolitaine.

Lecture : en 2030, il y aurait 115 000 postes d'ingénieurs de l'informatique en plus, soit une hausse de 26 % par rapport à 2019.

Source : projections France Stratégie/Dares, à partir des enquêtes *Emploi* (Insee)

équipements ou le contrôle de la qualité, sont devenues essentielles dans de nombreux secteurs d'activité. De ce fait, les ingénieurs et cadres de l'industrie comme les techniciens et agents de maintenance sont aujourd'hui souvent recrutés par les secteurs du conseil (stratégie, analyses techniques) et du commerce (maintenance et contrôle qualité), même s'ils exercent également dans des activités industrielles.

LES DÉPARTS EN FIN DE CARRIÈRE CONSTITUENT LA GRANDE MAJORITÉ DES POSTES À POURVOIR

Pour chaque métier, les postes à pourvoir sont la somme des créations nettes d'emploi et des départs en fin de carrière. Au niveau global, de 2019 à 2030, les postes à pourvoir s'établiraient à 760 000 chaque année, les départs en fin de carrière représentant 90 % du total.

Les quinze métiers avec le plus de postes à pourvoir peuvent être classés en trois catégories. Il y a d'abord ceux qui créent peu ou pas d'emplois, et dont les postes à pourvoir correspondent avant tout aux remplacements des départs en fin de carrière : c'est le cas des agents d'entretien, des enseignants², des conducteurs de véhicules, des vendeurs et des ouvriers qualifiés du second œuvre du bâtiment. Viennent ensuite ceux dont la dynamique des effectifs contribue à hauteur d'au moins un quart aux postes à pourvoir : cadres administratifs, comptables et financiers, cadres commerciaux et technico-commerciaux, aides à domicile, aides-soignants, infirmiers – sages-femmes, ouvriers qualifiés de la manutention, médecins et techniciens de la maintenance. Enfin, les ingénieurs de l'informatique et les ingénieurs et cadres techniques de l'industrie se distinguent par leurs dynamiques propres, car les créations d'emplois y représentent au moins la moitié des postes à pourvoir.

² Pour les enseignants, c'est leur effectif important (1 million) qui les fait ressortir puisque la part des départs en fin de carrière n'est que légèrement au-dessus de la moyenne.

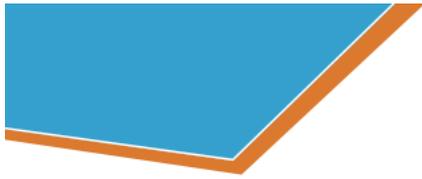


Figure C – Les métiers comptant le plus de postes à pourvoir dans le scénario de référence entre 2019 et 2030



Champ : France métropolitaine.

Lecture : entre 2019 et 2030, 490 000 postes seraient à pourvoir chez les agents d'entretien, dont 460 000 dus aux départs en fin de carrière et 30 000 aux créations nettes d'emplois. Ces postes à pourvoir représenteraient 38 % de l'emploi de ce métier en 2019.

Sources : projections France Stratégie/Dares, à partir de Psar *Emploi-population* (Insee), recensement de population 2015 - exploitation complémentaire, enquêtes *Emploi en continu* 2003-2016, modèle Destinie 2 ; projections de métiers France Stratégie/Dares

DANS CERTAINS MÉTIERS, LES DÉSÉQUILIBRES POURRAIENT REPRÉSENTER ENVIRON UN TIERS DES BESOINS DE RECRUTEMENT

Si pour chaque métier, on confronte les besoins de recrutement des employeurs en 2030 avec le vivier potentiel de jeunes qui y débuteraient, on peut mettre en évidence des déséquilibres que l'on qualifie de « potentiels ». D'abord parce que ces déséquilibres sont contingents aux hypothèses d'orientation des jeunes débutants, et ensuite parce qu'ils peuvent se trouver modifiés par les décisions individuelles et les politiques publiques. À titre d'exemple, si un métier voit ses besoins de recrutement augmenter fortement, les jeunes peuvent être plus nombreux à choisir des formations adaptées pour s'engager dans

cette voie. Ces déséquilibres sont en outre « partiels », au sens où ils seront comblés – ou accentués –, au moins en partie, par les mobilités professionnelles, par les allers-retours emploi-chômage, par des inactifs réintégrant le marché du travail (ou en sortant, hors retraite) ou enfin par le solde migratoire.

Parmi les quinze métiers aux plus forts déséquilibres potentiels, neuf figurent dans les quinze métiers aux plus forts besoins de recrutement. On retrouve ainsi les agents d'entretien et les aides à domicile, les conducteurs de véhicules, les ouvriers qualifiés de la manutention, deux métiers de cadres (cadres commerciaux et de services administratifs et financiers), les aides-soignants, les ouvriers qualifiés du second œuvre du bâtiment et, enfin, les enseignants.

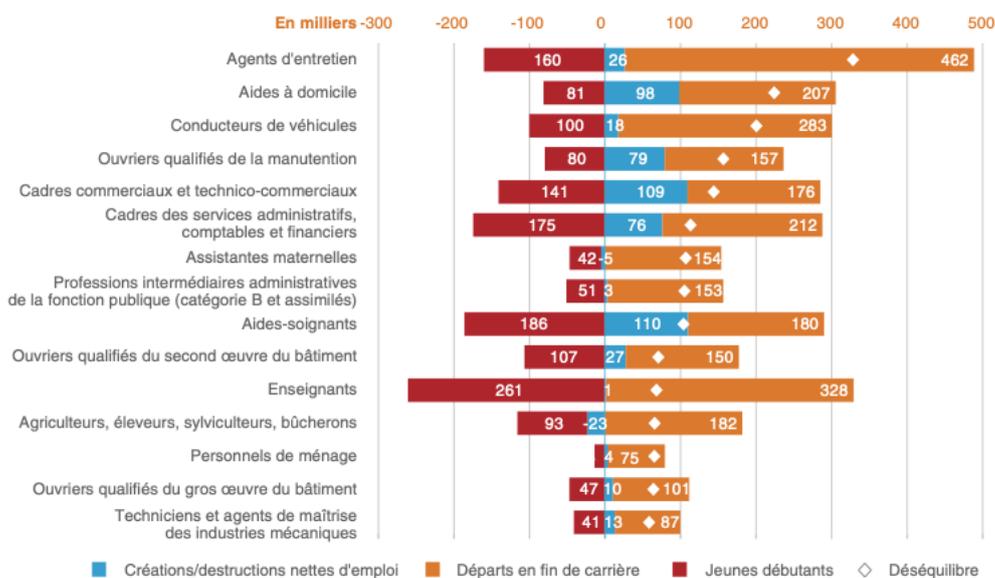
Alors qu'ils ne figurent pas dans les métiers aux besoins de recrutement les plus élevés, trois métiers afficheraient des déséquilibres potentiels importants en raison d'un faible afflux de jeunes débutants : les employés de maison (dont font partie les personnels de ménage), les assistants maternels (respectivement 8 % et 10 % de jeunes débutants) et les professions intermédiaires et administratives de la fonction publique (13 % de jeunes débutants).

Tous les métiers à forts besoins de recrutement ne présenteraient pas de déséquilibres aussi élevés. Chez les enseignants, les ingénieurs et cadres techniques de l'industrie ainsi que les ingénieurs de l'informatique, les jeunes débutants combleraient plus des trois quarts des besoins de recrutement. Ces besoins seraient presque totalement couverts par les arrivées de

jeunes débutants chez les infirmiers et sages-femmes, les médecins et les techniciens et agents de maîtrise de la maintenance.

Parmi les domaines professionnels comptant plus d'un million de personnes, deux afficheraient des déséquilibres potentiels élevés qui représenteraient au moins la moitié de leurs besoins de recrutement. D'une part, les transports, logistique et tourisme cumulent une structure démographique défavorable – essentiellement sur les jeunes débutants – et des effectifs deux fois plus dynamiques que la moyenne. D'autre part, les services aux particuliers et aux collectivités combinent une structure démographique encore plus défavorable – départs en fin de carrière élevés et part des jeunes débutants très faible – avec une croissance moitié moindre de leurs effectifs. Dans les métiers du soin et

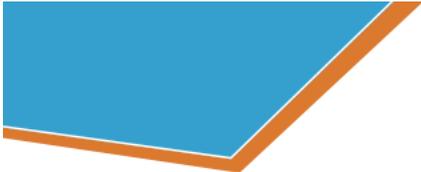
Figure D – Les métiers où les déséquilibres potentiels sont les plus importants (positifs) en valeur absolue dans le scénario de référence entre 2019 et 2030



Champ : France métropolitaine.

Lecture : entre 2019 et 2030, chez les ouvriers qualifiés du second œuvre du bâtiment, le déséquilibre potentiel entre les 177 000 besoins de recrutement (soit 150 000 départs en fin de carrière plus 27 000 créations nettes d'emploi) et le nombre de jeunes débutants (107 000) serait de 70 000. Quatre recrutements sur dix (40 %) pourraient être difficiles, les besoins n'étant que partiellement couverts par les jeunes débutants.

Source : projections France Stratégie/Dares ; Psar *Emploi-population* (Insee), recensement de population 2015 - exploitation complémentaire, enquêtes *Emploi en continu* 2003-2016, modèle Destinie 2 ; projections de métiers France Stratégie/Dares ; enquête FQP, projections France Stratégie/Dares ; enquêtes *Génération* du Céreq 2013 et 2016 et projections de sortants du système éducatif entre 2016 et 2027 (Depp)



du nettoyage (aide à domicile, agents d'entretien) souvent choisis comme solution de repli après un épisode de chômage ou d'inactivité, le nombre d'arrivées en cours de carrière pourrait néanmoins atténuer leur déséquilibre potentiel.

DANS CERTAINS MÉTIERS, LES DÉSÉQUILIBRES POTENTIELS EN 2030 POURRAIENT ATTÉNUER OU RENFORCER LES DIFFICULTÉS ACTUELLES SUR LES RECRUTEMENTS

À l'aune des déséquilibres potentiels par métiers en 2030, il est possible d'apprécier le sens dans lequel pourrait évoluer l'intensité des difficultés de recrutement rencontrées aujourd'hui par les employeurs. Il convient toutefois de noter que cette mesure des tensions sur les recrutements ne permet pas d'apprécier de façon quantitative le nombre d'emplois vacants faute de main-d'œuvre. Elle est en revanche assortie d'indicateurs d'éclairage permettant d'estimer l'origine de la tension.

La majorité des métiers en tension aujourd'hui continuerait de l'être ou verrait leurs difficultés de recrutement s'aggraver d'ici 2030 (47 sur un total de 83 métiers). Dans ces professions, la résorption des tensions actuelles et des déséquilibres futurs passerait principalement par une amélioration de leur attractivité (aide à domicile, personnels de ménage, conducteurs d'engins du bâtiment et des travaux publics). En effet, d'ici 2030 près d'une sur trois accueillerait un nombre de jeunes débutants nettement inférieur aux besoins de recrutement et serait donc en fort déséquilibre partiel positif. Pour deux de ces professions – les techniciens et agents de maîtrise des industries mécaniques et les ouvriers qualifiés du gros œuvre du bâtiment –, accroître les capacités de formation peut également permettre de répondre aux besoins de recrutement actuels et futurs.

Par ailleurs, deux métiers sur cinq présentent un déséquilibre partiel faible en 2030 et verraient donc les tensions actuelles se maintenir à cet horizon si aucune action n'est entreprise. Pour une large part, l'exercice de ces métiers nécessite des compétences techniques spécifiques qui s'acquièrent par le biais d'une formation professionnelle initiale ou continue. C'est ainsi le cas des aides-soignants, des cadres du bâtiment et des travaux publics, des ingénieurs de l'informatique, des ingénieurs et cadres de l'industrie ou encore des bouchers, des charcutiers et des boulangers.

A contrario, les ouvriers qualifiés de la manutention, les agents d'entretien, les employés des services divers³ et les ouvriers du textile et du cuir ne sont pas en tension aujourd'hui mais pourraient y être confrontés à l'avenir en raison d'un nombre de départs en fin de carrière supérieur à celui des jeunes y débutant leur carrière professionnelle.

UNE TYPOLOGIE DES MÉTIERS

En définitive, la confrontation des besoins et des ressources en main-d'œuvre en 2030 dessine une typologie des métiers en fonction de leurs modes d'alimentation et de leur dynamisme démographique et économique.

La première catégorie rassemble des métiers particulièrement attractifs à la fois pour les jeunes sortis d'études et pour les professionnels déjà en poste, dynamiques en termes d'emploi et moins affectés par les départs en fin de carrière. Ils ont, par conséquent, des besoins de recrutement spontanément largement couverts par leur vivier de recrutement. Il en va ainsi des professionnels du droit, des professions paramédicales, des techniciens des services administratifs, comptables et financiers et des personnels d'études et de recherche. Les ingénieurs et cadres de l'industrie, les ingénieurs de l'informatique et les

³. Cette famille très hétérogène regroupe des employés et indépendants rendant un service aux particuliers. On y compte notamment les employés de casino, les ouvriers de cinéma ou de théâtre, les astrologues, les professionnels de la parapsychologie ou encore certains indépendants prestataires de services (surveillance, pompes funèbres, publicité, etc.).



cadres du bâtiment feraient exception, en léger déficit de main-d'œuvre, étant donné leur dynamique très forte d'emploi.

La seconde catégorie rassemble des métiers de première expérience, alimentés par des jeunes en début de carrière qui, après plusieurs années d'expérience, évoluent vers un poste de niveau de qualification supérieure ou vers d'autres métiers proches en termes de situations de travail. Les sorties importantes dans ces métiers témoignent soit d'une promotion (dans le cas des employés et opérateurs de l'informatique), soit d'une faible attractivité en raison de conditions de travail jugées difficiles (employés de l'hôtellerie-restauration, ouvriers qualifiés du gros œuvre du bâtiment), soit encore de la non-durabilité de l'emploi (professionnels de l'action culturelle et sportive ou agents administratifs d'entreprise). La majorité de ces métiers devrait avoir un vivier de recrutement suffisant pour pourvoir les postes inoccupés. Certains seraient même en excès de main-d'œuvre, soit parce que les jeunes débutants y sont particulièrement nombreux (professionnels de l'action sociale, culturelle et sportive), soit parce que le métier est peu dynamique (employés administratifs d'entreprise).

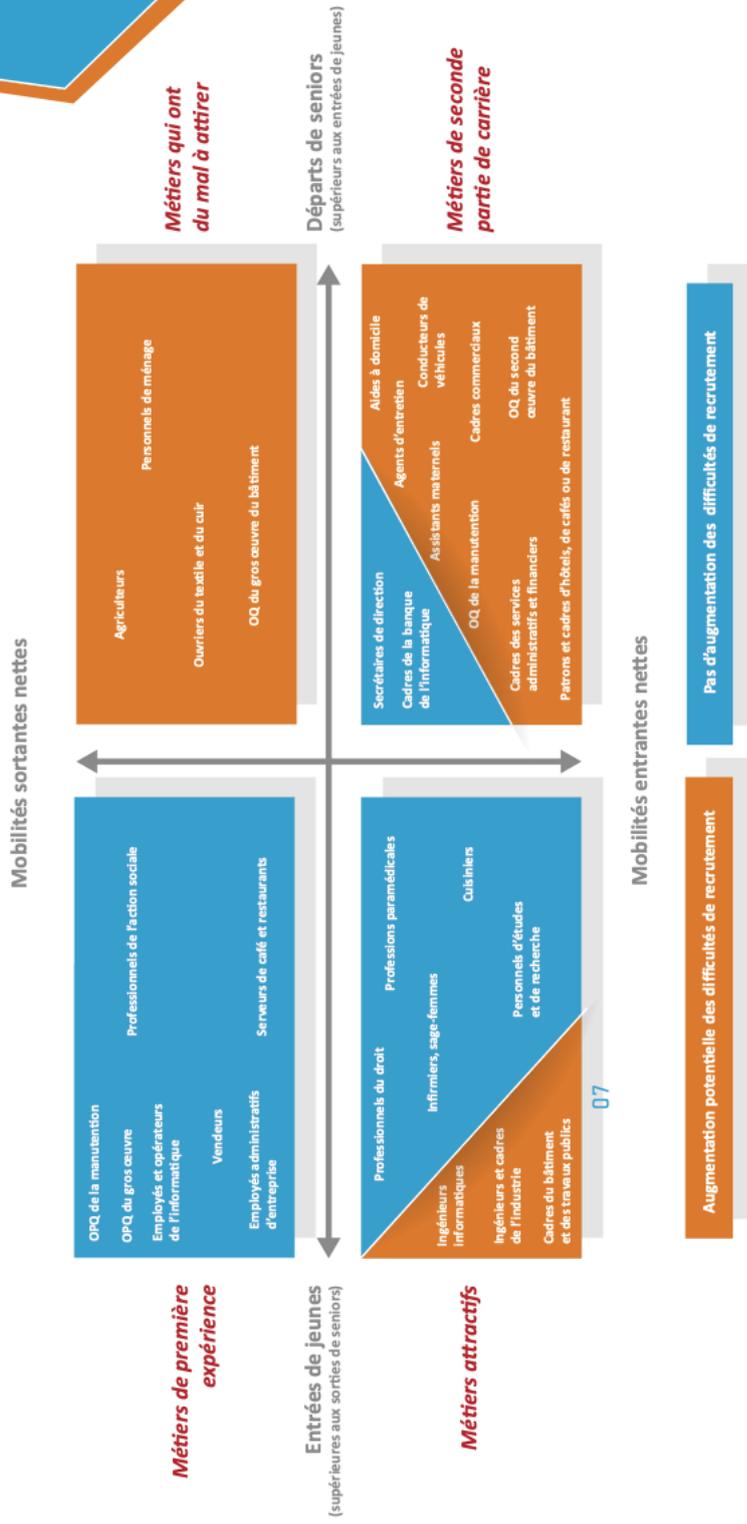
La troisième catégorie regroupe les métiers de seconde partie de carrière. Ils recrutent plutôt des personnels expérimentés – peu de jeunes débutants – conduisant à d'importants départs en fin de carrière. Ils ont par le passé attiré de nombreux professionnels en provenance d'autres métiers (mobilités nettes entrantes). Ces métiers pourraient manquer de main-d'œuvre, aggravant les tensions actuelles sur le recrutement dans les professions du care (aides à domicile), de l'entretien (agents d'entretien), du transport (conducteurs de véhicule, manutentionnaires), du bâtiment (ouvriers du second œuvre) ou chez les cadres commerciaux, administratifs et financiers. Dans d'autres métiers expérimentés, dont l'emploi ne progresse pas, les postes vacants pourraient plus aisément être pourvus par des professionnels promus (cadres de la banque et

des assurances, secrétaires de direction). Enfin, les jeunes débutants seraient suffisants pour combler les forts besoins de recrutement des formateurs, ce qui devrait ralentir les mobilités entrantes.

La quatrième catégorie regroupe les métiers qui ont du mal à attirer. Ils se caractérisent par la maturité des personnels qui les occupent mais également par une faible attractivité pour les débutants : ils ne devraient pas avoir un vivier de recrutement suffisant pour compenser les départs des seniors. Les employés de maison (personnels de ménage), les agriculteurs, les ouvriers du textile et du gros œuvre du bâtiment sont dans cette configuration.

Tous les métiers ne devraient donc pas disposer des mêmes viviers de main-d'œuvre pour pourvoir leurs postes et les tensions sur le recrutement pourraient – sans actions correctrices – rester élevées. Les mécanismes pour y remédier ne sont pas de même nature selon les professions. Si la faible attractivité de certains métiers, souvent peu qualifiés, pose la question de leurs conditions de travail (pénibilité, non-durabilité de l'emploi) et de rémunération, ce sont aussi des métiers qui recrutent plus souvent des chômeurs et qui constituent des voies d'insertion pour les immigrés. Pour les indépendants (agriculteurs, patrons d'hôtels, de cafés et restaurants), les conditions de reprise de leur établissement ou de leur exploitation sont aussi en jeu. Dans certains métiers techniques, qui requièrent une formation spécifique (ingénieurs informatique ou ouvriers du second œuvre du bâtiment par exemple), renforcer l'attractivité des filières de formation initiale et continue pourrait contribuer à limiter les difficultés. Pour les métiers expérimentés, attirer les professionnels déjà en poste pourrait ne pas suffire et nécessitera sans doute de faire appel à des jeunes débutants et des chômeurs, qu'il s'agira de former à des situations de travail spécifiques. D'une manière générale, les déséquilibres potentiels identifiés ici invitent à diversifier les canaux de recrutement et à adapter les dispositifs d'accompagnement.

Figure E – Une typologie des professions selon leurs flux entrants et sortants entre 2019 et 2030



OPO : ouvriers peu (ou non) qualifiés ; OQ : ouvriers qualifiés.

Note : les mobilités sortantes ou entrantes nettes sont celles observées entre 2010 et 2015 dans l'enquête FQP.

Lecture : d'ici 2030, le métier d'ingénieur de l'informatique accueillerait davantage de jeunes débutant en emploi qu'il ne verrait de seniors cesser leur activité (axe horizontal). Dans ce métier, les mobilités professionnelles (entre métiers) observées entre 2010 et 2015 ont été entrantes, c'est-à-dire que davantage d'actifs déjà en emploi ont rejoint cette profession (axe vertical). En ce sens, le métier d'ingénieur de l'informatique est considéré comme attractif. Compte tenu du déséquilibre potentiel projeté en 2030, ce métier pourrait voir ses difficultés de recrutement s'accroître.

Sources : France Stratégie/Dares, à partir de Insee, enquête *Emploi en personnes physiques*, projections France Stratégie/Dares ; *Psar Emploi-population* (Insee), recensement de population 2015 - exploitation complémentaire, enquêtes *Emploi en continu* 2003-2016, modèle Destinie 2 ; projections de métiers France Stratégie/Dares ; enquête FQP 2015 ; enquêtes *Génération du Céreq* 2013 et 2016 et projections de sortants du système éducatif entre 2016 et 2027 (Depp)

ENCADRÉ – LE SCÉNARIO BAS CARBONE

Par rapport au scénario de référence, le scénario bas carbone – qui suppose le respect jusqu'en 2030 des cibles de la Stratégie nationale bas carbone (SNBC) – se caractérise essentiellement par un surcroît annuel d'investissement de l'ordre d'un point de PIB, encouragé par des prix défavorables aux biens carbonés et partiellement financé par l'emprunt, ce qui est une simplification forte des mécanismes économiques induits par la transition bas carbone. Il conduit à des créations d'emplois supplémentaires de 200 000 postes sur la période.

Par rapport à un scénario qui prolongerait seulement les mesures déjà prises en matière de transition bas carbone, le secteur le plus en croissance serait la construction, avec 120 000 emplois supplémentaires, en raison du volume plus élevé de rénovations thermiques. L'emploi serait aussi stimulé dans les activités juridiques et de conseil (+45 000) ainsi que dans la recherche et développement et l'agriculture (+15 000 chacun).

Le niveau d'emploi anticipé dans la construction suppose une forte accélération de la rénovation énergétique des logements. Il implique que les formations et les mobilités permettent de résorber les déséquilibres projetés sur les emplois à pourvoir dans ce secteur.

Les métiers de la construction seraient aussi logiquement les plus affectés par le scénario bas carbone. Par rapport au scénario de référence, les métiers d'ouvriers qualifiés du gros et du second œuvre du bâtiment verraient leurs besoins de recrutement s'accroître, avec respectivement 20 000 et 30 000 postes supplémentaires non pourvus par les jeunes débutants dans ces deux professions.

Dans son ensemble, le domaine professionnel du bâtiment et des travaux publics verrait les recrutements difficiles représenter plus d'un tiers des besoins de recrutement (contre plus d'un quart dans le scénario de référence).



Institution autonome placée auprès du Premier ministre, France Stratégie contribue à l'action publique par ses analyses et ses propositions. Elle anime le débat public et éclaire les choix collectifs sur les enjeux sociaux, économiques et environnementaux. Elle produit également des évaluations de politiques publiques à la demande du gouvernement. Les résultats de ses travaux s'adressent aux pouvoirs publics, à la société civile et aux citoyens.


www.strategie.gouv.fr @Strategie_Gouv france-strategie FranceStrategie @FranceStrategie_ StrategieGouv

La Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) est la direction du ministère du Travail qui produit des analyses, des études et des statistiques sur les thèmes du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social.

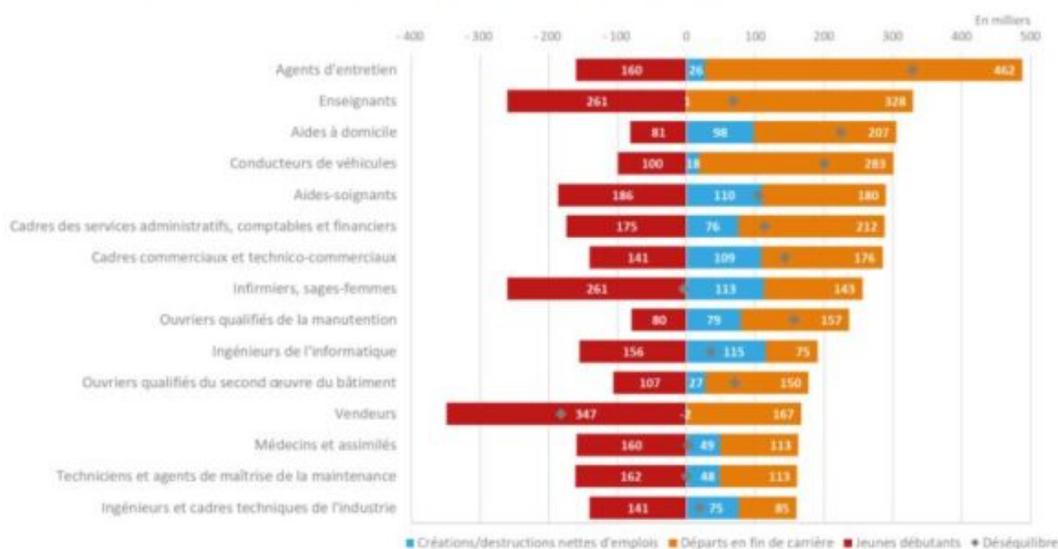

dares-ministère-du-travail www.dares.travail-emploi.gouv.fr

Source : Publié par la Dares et France stratégie, dans le média *République Française*, en date du 10 mars 2022.

<https://www.strategie.gouv.fr/publications/metiers-2030>. Page consultée le 30 janvier 2023.

Annexe 4 : Schéma publié dans le rapport sur les métiers en 2030

Figure 34 – Les déséquilibres potentiels des métiers ayant les besoins de recrutement les plus élevés dans le scénario de référence entre 2019 et 2030, en milliers



Source : Publié par la Dares et France stratégie, « Les métiers 2030 », publié le 10 mars 2022. <https://www.strategie.gouv.fr/publications/metiers-2030>.

Annexe 5 : Rapport de la Dares et Pole emploi sur les tensions sur le marché du travail en 2021



DARES • RÉSULTATS

SEPTEMBRE 2022
N° 45

Les tensions sur le marché du travail en 2021

Au plus haut niveau depuis 2011

Après une diminution en 2020, les tensions sur le marché du travail remontent et atteignent en 2021 leur plus haut niveau depuis 2011. Elles augmentent dans pratiquement tous les métiers et sont particulièrement fortes dans ceux du bâtiment, de l'industrie, de l'informatique et des télécommunications, ainsi que chez les infirmiers. Au total, 7 métiers sur 10 sont en tension forte ou très forte en 2021.

L'origine des tensions varie d'un métier à l'autre. Elle provient surtout de l'intensité des embauches dans le bâtiment et d'un déficit de main-d'œuvre disponible pour les métiers pré-cités.

La plupart des métiers de l'industrie et de la maintenance sont en tension. À l'exception des ouvriers non qualifiés, ces professions exigent souvent des compétences et formations spécifiques et manquent de main-d'œuvre; pour les métiers d'ouvriers, les conditions de travail sont également souvent contraignantes.

En 2021, la reprise de l'activité après les premier et second confinements de 2020 se traduit par une hausse du PIB de 6,8 % et de l'emploi salarié privé de 3,3 % [1], ce redressement s'affirmant surtout au second semestre.

Forte hausse des tensions en 2021

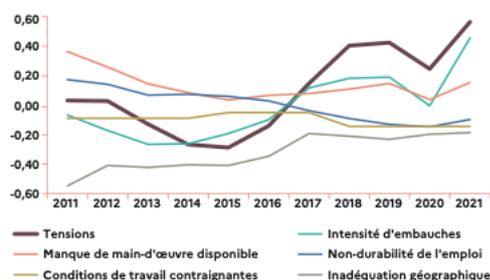
Sur l'ensemble de l'année, le nombre d'embauches en CDI et CDD de plus d'un mois, hors intérim, augmente de 24,3 % dépassant son niveau de 2019, et le nombre de demandeurs d'emploi de catégorie A diminue de 12,4 % [2,3]. Ainsi, les tensions sur le marché du travail atteignent leur plus haut niveau depuis 2011 : 7 métiers sur 10 (représentant les deux tiers de l'emploi) sont en tension forte ou très forte, contre 6 sur 10 l'année précédente. L'intensité d'embauches et le manque de

main-d'œuvre disponible augmentent. L'inadéquation géographique entre offre et demande d'emplois reste proche de celle des années 2017-2020, et l'indicateur de non-durabilité de l'emploi s'accroît très légèrement (graphique 1).

Entre 2020 et 2021, les tensions augmentent fortement dans l'industrie (graphique en ligne), en particulier pour les techniciens de la mécanique ou de l'électricité-électronique, les réglleurs, les ouvriers qualifiés travaillant par enlèvement de métal, les tuyauteurs et dans nombre de métiers d'ouvriers non qualifiés. Dans le bâtiment, les tensions progressent également, notamment pour les dessinateurs, les techniciens et cadres du BTP. Les tensions augmentent dans une moindre mesure dans les métiers de l'agriculture et du tertiaire.

Dans les métiers du tertiaire, la hausse est plus marquée dans l'informatique et les télécommunications, pour les cadres des assurances, les responsables logistiques, les agents administratifs des transports, les formateurs et dans la santé (graphique 2).

GRAPHIQUE 1 | Évolution des tensions sur le marché du travail et de leurs facteurs potentiels depuis 2011



Lecture : entre 2020 et 2021, l'intensité d'embauches passe de -0,004 à 0,456 (encadré et note méthodologique sur les indicateurs de tension en ligne).

Champ : France (hors Mayotte), 2011-2021.

Source : Pôle emploi - Dares, métiers en tension.

Dans l'informatique et télécommunications, cela concerne principalement les ingénieurs de recherche-développement et chefs de projet. Chez les infirmiers et aides-soignants, l'augmentation des tensions, amorcée depuis 2016 [4], se prolonge en 2021. Dans les transports, la hausse est sensible pour les chauffeurs routiers et les conducteurs de transport en commun sur route, qui étaient déjà des métiers tendus les années précédentes. Dans l'hôtellerie-restauration, avec la forte progression de l'activité et des embauches au second semestre 2021, les tensions moyennes sur l'année s'accroissent surtout pour les employés et la maîtrise de l'hôtellerie, ainsi que pour les serveurs et maîtres d'hôtels.

Des tensions de natures différentes selon les métiers ou domaines

En 2021, le niveau des tensions reste très supérieur à la moyenne dans l'industrie et le BTP, mais leur nature diffère. Dans le premier cas, les tensions sont plus liées à un manque de main-d'œuvre disponible, alors que dans le second, l'intensité d'embauches joue davantage (graphique 3). Dans l'informatique et télécommunications, plusieurs facteurs sont à l'origine des tensions : une forte intensité d'embauches, un déficit de formation et un manque de main-d'œuvre disponible. L'exercice des métiers de la santé nécessite des compétences et formations spécifiques, qui se traduit par un lien fort entre formation et emploi. Les conditions de travail y sont souvent plus contraignantes que dans l'ensemble des métiers. Ajoutés au manque de main-d'œuvre disponible, ces deux facteurs expliquent en grande partie les tensions sur le marché du travail.

Les métiers les plus tendus : principalement ceux des ouvriers qualifiés et techniciens du BTP et de l'industrie

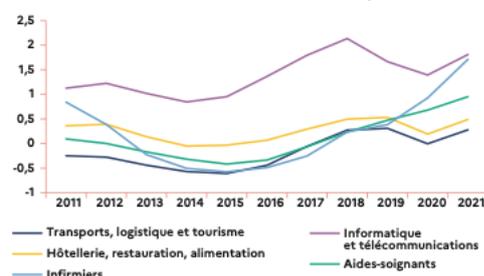
Le top 30 des métiers en tension change peu en 2021 par rapport à 2020 (tableau 1) [4]. Cinq y entrent. C'est le cas des infirmiers, qui font partie des métiers où les tensions augmentent le plus entre 2020 et 2021. Sont également concernés les ouvriers qualifiés travaillant par enlèvement de métal, les techniciens experts, les agents de maîtrise et assimilés des industries de process, les menuisiers et ouvriers de l'agencement et de l'isolation.

Inversement, cinq métiers quittent le top 30 : les aides à domicile et aides ménagères, les ingénieurs et cadres d'administration, maintenance en informatique, les professionnels du travail de la pierre et des matériaux associés, les autres professionnels paramédicaux, et les spécialistes de l'appareillage médical.

Les trois-quarts du top 30 sont des métiers du BTP et de l'industrie, essentiellement d'ouvriers qualifiés ou de techniciens. Les autres métiers concernent les informaticiens, les techniciens des services comptables et financiers, ainsi que les infirmiers.

Parmi les trente métiers les plus en tension en 2021, les trois-quarts font face à un vivier réduit (fort, voire très fort manque de main-d'œuvre disponible – orange et rouge dans le tableau 1) et les deux tiers recrutent intensément (forte ou très forte intensité d'embauches). La quasi-totalité des métiers du top 30 requièrent des formations spécifiques (fort et très fort lien formation-emploi).

GRAPHIQUE 2 | Évolution des tensions dans certains métiers ou famille de métiers du tertiaire depuis 2011

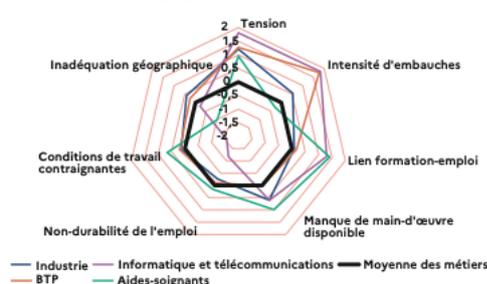


Lecture : entre 2020 et 2021, l'indicateur synthétique de tension sur le marché du travail dans les métiers de l'hôtellerie-restauration-alimentation passe de 0,19 à 0,49 (encadré et note méthodologique sur les tensions).

Champ : France (hors Mayotte), 2011-2021.

Source : Pôle emploi – Dares, métiers en tension.

GRAPHIQUE 3 | Facteurs potentiels à l'origine des tensions dans certains métiers en 2021



Lecture : en 2021, l'indicateur synthétique de tension sur le marché du travail dans les métiers du BTP se situe à 1,28 alors que la moyenne des métiers sur les années 2014-2018 se situe à 0 (encadré).

Champ : France (hors Mayotte), 2021.

Source : Pôle emploi – Dares, métiers en tension.

Dans quelques cas comme celui des mécaniciens et électroniciens de véhicules, l'inadéquation est plutôt qualitative : le métier est en tension malgré un vivier suffisant de main-d'œuvre disponible. Les tensions proviennent alors d'un déficit de formation, d'un très fort besoin en recrutement ou de conditions de travail contraignantes qui freinent les candidats.

Environ la moitié des métiers du top 30 offrent des conditions d'emploi plutôt meilleures que la moyenne. En revanche, pour un tiers d'entre eux, par exemple pour les chaudronniers, tôliers, traceurs, serruriers, métalliers, forgerons, les conditions de travail sont contraignantes (en rouge ou orange), expliquant pour partie les tensions de recrutement. Pour les deux tiers des métiers du top 30, la répartition géographique de l'offre diffère de celle de la demande de travail (très forte ou forte inadéquation géographique – en rouge ou orange).

Parmi les 30 métiers employant le plus de salariés, la moitié sont fortement, voire très fortement tendus : c'est le cas de professions du tertiaire comme celles d'infirmiers, d'aides-soignants, d'aides à domicile ou de conducteurs routiers (tableau en ligne). L'autre moitié requièrent moins de formation (très faibles ou faible lien formation-emploi – en vert dans le tableau en ligne). Il s'agit

TABLEAU 1 | Top 30 des métiers en tension en 2021

Rang tension	Code FAP	Métiers	Emploi moyen	Tension	Intensité d'embauches	Manque de main-d'œuvre disponible	Lien formation-emploi	Non-durabilité de l'emploi	Conditions de travail contraignantes	Inadéquation géographique
1	D6Z70	Techniciens en mécanique et travail des métaux	140 000	3,3	1	5	4	2	2	5
2	C2Z71	Dessinateurs en électricité et en électronique	9 000	3,1	5	5	5	1	1	5
3	D1Z40	Régleurs	25 000	2,8	3	5	5	2	4	5
4	M2Z90	Ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement en informatique, chefs de projets informatiques	333 000	2,5	5	4	5	1	1	2
5	87Z91	Ingénieurs du bâtiment et des travaux publics, chefs de chantier et conducteurs de travaux (cadres)	112 000	2,5	5	4	4	1	1	4
6	86Z70	Géomètres	17 000	2,1	5	5	5	1	2	5
7	82Z44	Couvreurs	30 000	1,9	5	4	4	3	4	4
8	C2Z70	Techniciens en électricité et en électronique	105 000	1,9	1	5	5	1	2	4
9	86Z73	Chefs de chantier, conducteurs de travaux (non cadres)	83 000	1,9	5	4	5	1	4	3
10	D2Z41	Tuyauteurs	13 000	1,9	5	4	5	3	4	5
11	D4Z41	Agents qualifiés de traitement thermique et de surface	18 000	1,8	5	3	3	4	5	5
12	V1Z80	Infirmiers	520 000	1,7	3	5	5	3	3	1
13	82Z43	Charpentiers (bois)	23 000	1,7	5	4	5	3	3	5
14	86Z72	Dessinateurs en bâtiment et en travaux publics	18 000	1,7	5	2	5	1	1	3
15	G1Z71	Techniciens experts	168 000	1,6	1	5	1	1	2	4
16	L4Z81	Techniciens des services comptables et financiers	140 000	1,6	3	5	5	1	1	2
17	D1Z41	Ouvriers qualifiés travaillant par enlèvement de métal	81 000	1,6	5	4	4	3	5	3
18	D6Z80	Agents de maîtrise et assimilés en fabrication mécanique	74 000	1,6	1	5	3	1	3	5
19	G1Z70	Techniciens et agents de maîtrise de la maintenance et de l'environnement	277 000	1,5	5	3	4	2	2	2
20	86Z71	Techniciens et chargés d'études du bâtiment et des travaux publics	148 000	1,5	3	5	4	1	3	2
21	D6Z71	Dessinateurs en mécanique et travail des métaux	34 000	1,5	5	4	5	1	1	4
22	G0B40	Carrossiers automobiles	33 000	1,5	5	3	5	1	3	5
23	G0A40	Ouvriers qualifiés de la maintenance en mécanique	87 000	1,5	3	5	5	2	4	5
24	M2Z92	Ingénieurs et cadres des télécommunications	21 000	1,5	5	4	5	1	2	4
25	G0B41	Mécaniciens et électroniciens de véhicules	90 000	1,4	5	2	5	2	4	2
26	82Z42	Charpentiers (métal)	14 000	1,4	5	3	1	4	5	5
27	84Z41	Plombiers, chauffagistes	72 000	1,4	5	3	5	3	3	4
28	E2Z80	Agents de maîtrise et assimilés des industries de process	84 000	1,4	1	5	4	1	2	5
29	D2Z40	Chaudronniers, tôliers, traceurs, serruriers, métalliers, forgerons	73 000	1,4	3	4	5	3	5	3
30	84Z42	Menuisiers et ouvriers de l'agencement et de l'isolation	44 000	1,4	5	1	4	3	4	2

Note: les couleurs de la partie gauche du tableau permettent de distinguer les domaines professionnels.

Lecture: en 2021, l'indicateur synthétique de tension sur le marché du travail pour le métier « géomètres » atteint 2,1 (encadré et note méthodologique sur les indicateurs de tension). L'intensité d'embauche, le manque de main-d'œuvre disponible et le lien formation-emploi y sont très élevés (niveau 5, en rouge). Les conditions d'emploi sont plutôt attractives (non-durabilité de l'emploi faible, à 1, en vert foncé) et les conditions de travail plutôt peu contraignantes (2, en vert clair). L'inadéquation géographique est très forte (5, en rouge).

Champ: France (hors Mayotte), 2021.

Source: Pôle emploi – Dares, métiers en tension.

davantage de métiers d'employés qui sont, pour la plupart, peu tendus. Sont notamment concernés les agents d'entretien de locaux, qui sont les plus pourvoyeurs d'emplois mais font partie des métiers les moins tendus.

Industrie: des tensions élevées généralisées

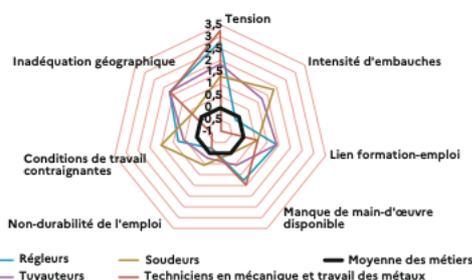
La quasi-totalité des métiers de l'industrie sont en tension en 2021. Les tensions les plus élevées concernent les techniciens,

agents de maîtrise et dessinateurs, les régleurs, les ouvriers qualifiés travaillant par enlèvement de métal ou de traitement thermique et de surface, les tuyauteurs et chaudronniers, les carrossiers, mécaniciens de véhicules et ouvriers qualifiés de la maintenance en mécanique. Les ingénieurs et cadres techniques de l'industrie sont également en tension, de même que nombre de métiers d'ouvriers non qualifiés (mécanique, électricité-électronique notamment), même si c'est à un niveau moindre que leurs homologues qualifiés.

Plusieurs facteurs sont à l'origine des tensions. Les conditions de travail sont souvent contraignantes pour les ouvriers (exemple des régleurs, soudeurs et tuyauteurs, graphique 4) et, hormis

pour les ouvriers non qualifiés, ces métiers demandent souvent des qualifications et formations spécifiques. L'intensité des embauches est variable : elle est élevée dans certains métiers, comme chez les soudeurs où l'intérim est important ; elle est plus faible dans d'autres, en particulier pour les régleurs et techniciens de la mécanique (graphique 4). Enfin, à l'exception de certains métiers d'ouvrier (comme les ouvriers du textile et du cuir, les mécaniciens de véhicule, les mainteneurs en biens électrodomestiques, les soudeurs, les ouvriers non qualifiés du formage et de l'enlèvement de métal), le manque de main-d'œuvre disponible est un autre trait caractéristique des métiers de l'industrie et de la maintenance. Les disparités géographiques de l'offre et de la demande sont le plus souvent importantes et les tensions peuvent ainsi varier d'un territoire à l'autre. Ainsi, pour les ouvriers non qualifiés des industries agroalimentaires, métier globalement en tension, les difficultés de recrutement épargnent certains départements du nord et de l'est de la France, ainsi que le Tarn-et-Garonne, les Pyrénées orientales ou le Gard (carte). ●

GRAPHIQUE 4 | Facteurs potentiels à l'origine des tensions dans certains métiers de l'industrie en 2021



Lecture : en 2021, l'indicateur synthétique de tension sur le marché du travail chez les régleurs se situe à 2,79 alors que la moyenne des métiers sur les années 2014-2018 se situe à 0 (encadré).

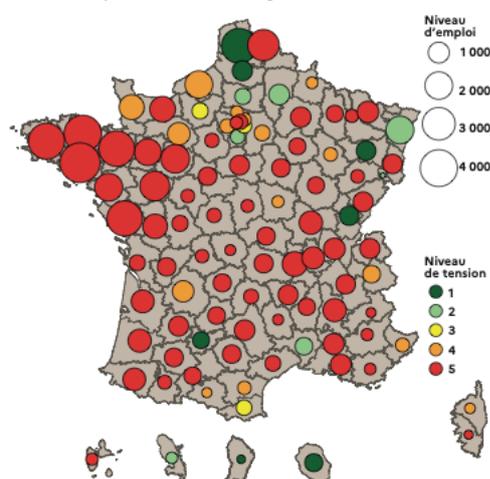
Champ : France (hors Mayotte), 2021.

Source : Pôle emploi – Dares, métiers en tension.

ENCADRÉ 1 • Indicateurs, sources et niveau de granularité pour appréhender les tensions sur le marché du travail

Les tensions sur le marché du travail sont mesurées ici à l'aide d'un indicateur synthétique prenant en compte trois dimensions : les difficultés de recrutement anticipées par les employeurs ; le nombre d'offres d'emploi rapportées au nombre de demandeurs d'emploi ; la facilité des demandeurs d'emploi à retrouver un emploi. Cet indicateur est accompagné par six indicateurs complémentaires éclairant les causes des tensions (encadré 1 en ligne). Quand les différentes sources de données mobilisées le permettent, les indicateurs sont déclinés au niveau le plus fin de la nomenclature des métiers (FAP 225) et au niveau régional ou départemental (encadré 2 en ligne). Pour plus de détails, se référer à la note méthodologique en ligne.

CARTE | Indicateur de tension par département pour les ouvriers non qualifiés des industries agro-alimentaires en 2021



Lecture : en 2021, le métier d'ouvriers non qualifiés des industries agro-alimentaires dans le département du Finistère compte 3 800 emplois et est en très forte tension (niveau 5 en rouge).

Champ : France (hors Mayotte), 2021.

Source : Pôle emploi – Dares, métiers en tension.

Pour en savoir plus

- [1] Insee (2022), «Au premier trimestre 2022, l'emploi salarié augmente de 0,3 %», *Informations rapides*, n° 150, juin.
- [2] Dares (2022), «Les embauches continuent de progresser au 1^{er} trimestre 2022», *Dares indicateurs*, n° 31, juin.
- [3] Dares (2022), «Demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi au 4^e trimestre 2021», *Dares Indicateurs*, n° 6, janvier.
- [4] Chartier F., Lainé F., Niang M. (2021), «Les tensions sur le marché du travail en 2020», *Dares Résultats*, n° 69, novembre.

Moustapha Niang (Dares), Fanny Chartier et Frédéric Lainé (Pôle emploi)

<p>Directeur de la publication Michel Houdebine</p> <p>Directrice de la rédaction Anne-Juliette Bessone</p> <p>Secrétaires de rédaction Thomas Cayet, Laurence Demeulenaere</p> <p>Maquettistes Valérie Olivier, Bruno Pezzali</p> <p>Mise en page et impression Dares, ministère du Travail, du Plein emploi et de l'insertion</p>	<p>Dépôt légal à parution</p> <p>Numéro de commission paritaire 3124 AD, ISSN 2109 – 4128 et ISSN 22674756</p> <p>Réponses à la demande dares.communication@travail.gouv.fr</p> <p>Contact presse Joris Aubrespin-Marsal joris.aubrespin-marsal@travail.gouv.fr</p>	<p>La Dares est la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère du Travail, du Plein emploi et de l'insertion. Elle contribue à la conception, au suivi et à l'évaluation des politiques publiques, et plus largement à éclairer le débat économique et social.</p> <p>dares.travail-emploi.gouv.fr</p> <p>RETROUVEZ LES DONNÉES DES GRAPHIQUES ET TABLEAUX SUR NOTRE SITE INTERNET.</p> <p>STATISTIQUE PUBLIQUE</p>
--	---	---

Source : Publié par le Gouvernement, dans le média Gouvernement, en date du 12 octobre 2021. <https://www.gouvernement.fr/actualite/france-2030-un-plan-d-investissement-pour-la-france-de-demain>.

Annexe 6 : Liste des personnes interrogées dans le cadre de l'étude empirique

Nom	Profession	Date de l'entretien	Durée de l'entretien
Fiona LATOUCHE	Chargée de recrutement	28/02/2023	1 heure
Cindy LE NY	Chargée de recrutement	20/03/2023	50 minutes
Bryan COSMAN	Chargé de recrutement	16/03/2023	1 heure
Tiffany ROBIN	Directrice de Malt Région Ouest	27/03/2023	1 heure
Adèle SAVIDENT	Chargée de recrutement	06/04/2023	42 minutes
Valentin CIROT	Responsable recrutement	11/04/2023	1 heure, 30 minutes
Daou IDDIR	Consultant Sénior et membre du CODIR	17/04/2023	1 heure
Alexandre PRADERE-NIQUET	Consultant Junior	18/04/2023	1 heure
Céline MUTET	Commerciale	20/04/2023	1 heure
Xavier DE LA CHAPELLE	Président Directeur Général	21/04/2023	40 minutes
Pavel FEDOSOV	Développeur	04/05/2023	47 minutes
Fanny AUDOUARD	Responsable RH	05/05/2023	35 minutes

Annexe 7 : grilles des différents entretiens menés

Grille d'entretien posée à l'ensemble de l'équipe recrutement d'HELIS
Quelles fonctions occupez-vous ?
Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?
Avez-vous déjà travaillé dans le digital auparavant ?
Comment s'est passée votre montée en compétence dans le recrutement digital (lors de votre première expérience) ?
Quelles sont les difficultés que vous rencontrez en tant que chargé de recrutement dans le digital ?
Pensez-vous que la génération Z est plus difficile à recruter que les précédentes ?
Selon, vous la fonction RH doit vraiment changer de fonctionnement pour recruter et satisfaire cette génération ?
Que pensez-vous des innovations proposées aujourd'hui en termes d'outils de recrutement ?
Quelles innovations dans les outils de recrutement préconiserez-vous sur un marché tendu comme celui de l'IT ?

Grille d'entretien posée aux chargés de recrutement externes à HELIS
Quelles fonctions occupez-vous ?
Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?
Avez-vous déjà travaillé dans le digital auparavant ?
Pourriez-vous me décrire les activités de votre entreprise ?
Quelles sont les étapes de recrutement dans votre société ?
Comment s'est passée votre montée en compétence dans le recrutement digital (lors de votre première expérience) ?
Quels sont les profils que vous recrutez principalement ?
Quelles sont les difficultés que vous rencontrez en tant que chargé de recrutement dans le digital ?
Pensez-vous que la génération Z est plus difficile à recruter que les précédentes ?
Selon, vous la fonction RH doit vraiment changer de fonctionnement pour recruter et satisfaire cette génération ?
Que pensez-vous des innovations proposées aujourd'hui en termes d'outils de recrutement ?
Quel est votre avis sur la montée du freelance ?
Quelles innovations dans les outils de recrutement préconiserez-vous sur un marché tendu comme celui de l'IT ?

Grille d'entretien de l'échange avec Xavier De La CHAPELLE

Quelles fonctions occupez-vous ?

Pourriez-vous nous présenter HELIS ?

Comment en êtes-vous venu à créer HELIS ?

Aviez-vous déjà travaillé dans le digital auparavant ?

Pourquoi avoir créé un cabinet de conseil ?

Quelles sont, selon vous, les limites des cabinets de conseil aujourd'hui ?

Quels sont les profils que vous recrutez principalement ?

De façon plus générale, quelles sont, selon vous, les limites du recrutement dans l'IT ?

Comment voyez-vous la montée du *freelance* ?

Comment voyez-vous l'avenir des cabinets de conseil ?

Grille d'entretien de l'échange avec Tiffany ROBIN

Pourriez-vous vous présenter ?

Pourriez-vous me présenter Malt ? Quel est votre cœur de métier ?

Quels sont les types de clients ciblés chez Malt (ESN, Cabinets de conseil, clients finaux) ?

Comment estimez-vous la position d'une boîte comme Malt sur le marché de l'IT ?

Comment progressent vos résultats depuis ces dernières années / mois ?

Quelles sont selon vous les tendances actuelles et vers quoi va tendre le marché de l'IT ? En termes de population actuelle, quel pourcentage se lance en tant que freelance ?

Comment envisagez-vous l'avenir du freelance ?

Quelle est selon, vous la tranche d'âge la plus représentée sur la plateforme ?

Qu'est ce qui pour vous pousse une personne à se lancer en tant qu'indépendante et ce de plus en plus tôt ?

Est-ce que chez Malt vous mettez en avant votre culture d'entreprise et la qualité de vie ?

Quelle part de votre métier prend la partie développement et fédération de la communauté des freelances ? Qu'est-ce qu'une communauté d'indépendant ? Comment fédère-on des personnes voulant travailler seules par définition ?

Grille d'entretien utilisée lors des échanges avec Daou IDDIR et Céline MUTET

Pourriez-vous vous présenter ?

Depuis le début de l'année, nous rencontrons des difficultés à recruter, partagez-vous ce constat ?

De votre point de vue quel pourraient-être les difficultés propres à HELIS et liées au marché et liées au marché en général ?

Nous avons pu constater que les tendances en termes de mode de travail sont au freelance et au télétravail. Est-ce que pour vous cela représente un réel changement qui va perdurer sur le long terme ou seulement un phénomène de mode ?

Au travers de mes lectures j'ai pu voir que pas mal de livres nous disent que la génération Z a des besoins différents, qu'on recherche plus les mêmes choses, qu'en pensez-vous ?

Quel est selon vous l'avenir des cabinets de conseil ?

Est-ce qu'on est seulement victimes des difficultés qu'on rencontre ?

Que pourrions-nous changer dans notre façon de faire/ fonctionner ?

Grille d'entretien utilisée lors des échanges avec Pavel FEDOSOV

Pourriez-vous vous présenter ?

Quel post occupez-vous ?

Qu'est-ce que vous aimez dans votre métier de développeur ?

Pourriez-vous nous présenter l'entreprise dans laquelle vous travaillez ?

Pourriez-vous nous parler de votre expérience en tant que *freelance* ?

Pourquoi avez-vous décidé de changer de statut et de revenir au CDI ?

Comment l'entreprise dans laquelle vous travaillez aujourd'hui a-t-elle géré les difficultés de recrutement dans le domaine de l'IT au cours des dernières années ?

Quels sont les principaux défis auxquels votre entreprise est confrontée lorsqu'elle recrute des professionnels de l'IT ?

Quels canaux de recrutement votre entreprise privilégie-t-elle pour attirer les talents de l'IT ?

Quelles sont les compétences les plus recherchées actuellement dans le domaine de l'IT et quelles sont les difficultés rencontrées pour trouver des candidats possédant ces compétences ?

Comment votre entreprise gère-t-elle la montée du freelance et quels sont les avantages et les inconvénients liés à cette tendance ?

Grille d'entretien utilisée lors des échanges avec Alexandre PRADERE-NIQUET
Pourriez-vous vous présenter ?
Quel post occupez-vous ?
Quand avez-vous intégrer HELIS ?
Pouvez-vous me parler des conditions de travail avantageuses dans le secteur de l'IT, ainsi que des avantages offerts aux employés ?
Qu'est-ce qui vous a motivé à signer un CDI ?
Quel est votre avis sur la montée du <i>freelance</i> ?
Quelles sont les principales raisons des difficultés de recrutement dans le secteur de l'IT ? Est-ce principalement dû à un manque de candidats qualifiés ?
Quels sont, selon vous, les canaux à privilégier pour recruter des personnes de la génération Z ?
Quelles innovations dans les outils de recrutement préconiserez-vous sur un marché tendu comme celui de l'IT ?
Comment voyez-vous l'avenir des cabinets de conseil sur le secteur de l'IT ?

Annexe 8 : Échange avec Tiffany ROBIN, anciennement directrice de Malt région Ouest

1. Pourriez-vous vous présenter ?

- Quel est votre parcours académique ?
- Quelle a été son évolution de carrière ?
- Quel est votre parcours chez Malt ?
- Aviez-vous une appétence particulière pour les métiers de l'IT ?

« J'ai suivi un parcours académique en deux étapes. Tout d'abord, j'ai obtenu un diplôme international de licence en gestion de marques de luxe. Ce programme m'a donné une solide base pour comprendre le marché du luxe et ses tendances. Ensuite, j'ai poursuivi un master spécialisé en entrepreneuriat et en affaires numériques. Grâce à mes antécédents en gestion de projets numériques, j'ai obtenu un poste de chef de projet numérique dans une startup par le biais d'une agence de recrutement appelée Urban Linker. Pendant mon temps chez Urban Linker, je me suis spécialisé dans le recrutement de profils informatiques et dans la constitution d'un portefeuille de clients. J'ai également participé à des activités de développement commercial et j'ai mis en relation des professionnels de l'informatique avec des postes adaptés dans des entreprises clientes. Bien que je n'aie pas eu d'expérience préalable en ressources humaines, j'ai excellé dans les aspects d'acquisition et commerciaux du rôle. Après trois ans, j'ai quitté Urban Linker et j'ai rejoint Malte, une plateforme qui met en relation des travailleurs indépendants avec des clients, en mettant principalement l'accent sur le secteur de l'informatique. Dans mon rôle chez Malte, j'ai travaillé avec des clients de l'industrie des médias et du divertissement, notamment des grandes entreprises de médias et des marques de divertissement. J'ai approché ces clients en promouvant l'utilisation de la plateforme pour exploiter l'expertise des professionnels indépendants dans la réalisation de projets. J'ai également géré une équipe interne de sourçage chargée de mettre en relation des candidats indépendants avec des opportunités client. Ce rôle nécessitait une combinaison de compétences commerciales et d'expertise en recrutement informatique. Après plus de trois ans chez Malte, j'ai décidé de quitter l'entreprise en janvier. »

2. Pourriez-vous me présenter Malt ? Quel est votre cœur de métier ?

« La plateforme de Free-lancing Malt se distingue des autres acteurs de l'écosystème en raison de son caractère ouvert. Contrairement à d'autres plateformes telles que Freelance Info ou Le Hibou, Malt offre un modèle vraiment ouvert, permettant aux utilisateurs de créer un compte gratuitement et d'accéder directement à la base de données des freelances inscrits sur Malt. Les utilisateurs peuvent déposer leurs besoins et contacter les profils qui les intéressent sans passer par un système de matching. Cela signifie que les utilisateurs peuvent être autonomes dans leurs recherches de freelances. La seule différence est que la contractualisation se fait sur Malt. Cette ouverture et cette autonomie dans les recherches font de Malt une plateforme unique en son genre. »

3. Quels sont les types de clients ciblés chez Malt (ESN, Cabinets de conseil, clients finaux) ?

« Dans l'ADN de Malte, il était important de travailler directement avec des grands comptes du CAC 40, ce qui nécessitait une négociation au niveau des achats pour être référencé en tant que fournisseur. Cependant, récemment, Malte a tendance à se tourner vers de plus grands marchés et à se lancer dans la co-traitance et la sous-traitance avec des grandes entreprises américaines telles que Capgemini et Accenture. Cette évolution s'inscrit dans le domaine du consulting, où Malte souhaite proposer des profils freelance plus experts dans le conseil en BAD (Business Analysis and Design). En interne, Malte dispose d'un business unit spécialisée dans le travail avec les co-traitants et les cabinets de conseil, tandis qu'en région, ils travaillent avec tous les clients faute d'avoir un business unit dédiée. »

4. Comment estimez-vous la position d'une boîte comme Malt sur le marché de l'IT ?

« Malt est une entreprise pionnière en France, mais elle détient également un monopole considérable sur le marché. Cependant, cela ne signifie pas

nécessairement qu'ils sont les meilleurs, car ils rencontrent parfois des problèmes de qualité. Leur force réside principalement dans leur capacité à attirer un grand nombre de freelances et à réaliser des bénéfices sur leur plateforme. Cependant, un inconvénient de Malt est que l'inscription d'une personne ne garantit pas son expérience ou son engagement exclusif sur la plateforme. Cette personne peut également être connectée à d'autres plateformes de freelance, ce qui rend difficile de savoir si elle est disponible ou non. Malgré cela, Malt reste en avance et est considéré comme un leader sur le marché français. Cependant, selon moi, leur modèle interne nécessite des améliorations. Il est vrai que tout est gratuit sur Malt, que ce soit pour la création de compte, la visibilité ou l'utilisation du référencement pour les freelances et les clients. Cela facilite la recherche autonome de profils intéressants. Cette approche génère un volume important des deux côtés, car il n'y a pas de filtre de connexion sur la plateforme Malt. Cependant, cela crée également un problème de quantité excessive de profils, car il y a peu de contrôle en termes de qualification des profils inscrits. En conséquence, certains clients peuvent être déçus en recevant des profils qui ne correspondent pas toujours à leurs attentes en termes de compétences. Ce manque de filtrage est regrettable. Il est possible de créer un compte sur Malt simplement en possédant un numéro SIRET, ce qui rend l'accès à la plateforme très ouvert »

5. Comment progressent vos résultats depuis ces dernières années / mois ?

« J'étais dans une région, probablement la première avec Bordeaux, à ouvrir en même temps, en parlant de l'aspect régional. Nous avons connu un succès fulgurant dès les deux premières années, ce qui est plutôt impressionnant. Nous avons été rentables en moins d'un an, notamment grâce à notre expertise dans la conduite du changement. Ce rachat est dû au positionnement de Malt en tant qu'entreprise très compétente et experte, notamment grâce à Com Match. Ce rachat a également entraîné l'ouverture en Allemagne et au Royaume-Uni, ce qui a contribué à une augmentation du volume total des transactions de l'entreprise. Cependant, malgré cette croissance, Malt n'est toujours pas rentable et dépend toujours des levées de fonds. Cela est dû en grande partie aux coûts fixes élevés liés à leur effectif interne, qui compte aujourd'hui plus de

500 personnes. Bien qu'ils connaissent une activité importante, ils ont encore besoin de financements et n'ont pas encore atteint la rentabilité. »

6. Quelles sont selon vous les tendances actuelles et vers quoi va tendre le marché de l'IT ? En termes de population actuelle, quel pourcentage se lance en tant que freelance ?

« Il est évident que le freelancing est très répandu dans la plupart des métiers de l'informatique, en particulier dans le domaine de l'IT. Cela est dû à une pénurie de profils dans ce domaine au niveau national, ce qui suscite un fort intérêt pour le travail indépendant. Je garde le reste du texte pour la prochaine question. En tout cas, le marché de l'IT tend de plus en plus vers cette forme de travail, similaire à ce qui se passe aux États-Unis, où environ un tiers des personnes en activité professionnelle sont des freelances. Ce chiffre est considérable, équivalent à la population active d'un pays. En France, nous suivons lentement cette tendance, mais je ne connais pas les chiffres exacts. »

7. Comment envisagez-vous l'avenir du freelance ?

« Le freelancing est de plus en plus considéré comme l'avenir des contrats professionnels. Actuellement, il remplace souvent les contrats à durée déterminée (CD) dans les entreprises qui ne sont pas habituées à ce type de contrat. Les opportunités de freelancing se trouvent notamment dans le cadre de remplacements temporaires, tels que les congés maladie ou maternité, ainsi que dans le management de transition pour continuer à faire avancer les projets. Ce modèle de travail intéresse de plus en plus les clients, ce qui entraîne une diminution des contrats à durée déterminée et une augmentation du freelancing. Il semble que le freelancing gagne en popularité et se positionne comme une alternative de plus en plus préférée pour les types de contrats au sein des entreprises. »

8. Quelle est selon, vous la tranche d'âge la plus représentée sur la plateforme ?

« Selon moi, il y a deux aspects à considérer. Tout d'abord, il semble que la plupart des utilisateurs de la plateforme Malte soient des jeunes actifs âgés de 25 à 30 ans environ, qui viennent de commencer leur carrière professionnelle et souhaitent se mettre à leur compte en freelance. Cette tendance s'observe de plus en plus, avec même certains jeunes diplômés ayant une expérience d'un an environ qui se lancent dans le freelancing en parallèle de leur emploi actuel. Ensuite, il y a aussi une évolution vers des profils plus seniors sur la plateforme, avec une volonté de Malte de se concentrer sur des profils ayant 10 à 15 ans d'expérience, tels que des cofondateurs, des experts en achats, des directeurs des ressources humaines (DRH) ou des managers de transition. Ces professionnels expérimentés offrent une grande valeur ajoutée aux clients, notamment dans des domaines tels que la transformation digitale, le travail à distance et les projets internationaux de grande envergure. Il y a donc une diversité de profils recherchés, mais l'accent est mis sur les consultants freelances hautement qualifiés et expérimentés qui peuvent apporter une rentabilité significative aux entreprises sur des projets spécifiques. »

9. Qu'est ce qui pour vous pousse une personne à se lancer en tant qu'indépendante et ce de plus en plus tôt ?

« Dans notre communauté, nous recommandons aux personnes d'avoir au moins 12 ans d'expérience en tant que salarié dans une entreprise bien structurée, avec un contrat à durée indéterminée (CDI). Il est important de se former et de progresser dans son domaine au sein de cette structure. Si vous sortez de l'école et vous vous lancez en freelance, vous ne comprendrez pas tous les aspects de l'entreprise et de la gestion des clients. Il est crucial de comprendre la structure et les préférences liées à un poste en CDI, afin de faciliter l'accès à des missions freelance et de bien vivre en tant que freelance.

Le côté attrayant du freelancing, surtout pour la nouvelle génération, c'est le choix. Vous pouvez choisir où travailler, pour qui travailler, sur quelles missions et dans quel secteur d'activité. Cela permet une plus grande liberté et autonomie

dans vos décisions. Cependant, il y a deux aspects à considérer. D'abord, il faut être conscient que le freelancing est très concurrentiel. Vous devez vous promouvoir et gérer votre propre marque personnelle pour attirer les clients. Il n'y a personne pour vous aider naturellement, vous devez chercher activement de nouveaux clients. De plus, il y a une charge administrative importante en tant que freelance. Vous devez gérer vos comptes, tenir des registres et souvent faire appel à des prestataires externes pour vous aider dans ces tâches, ce qui implique des coûts supplémentaires.

Il y a aussi un changement de mentalité en matière de recrutement. Les entreprises doivent être aussi attrayantes pour les candidats que les candidats le sont pour elles, car il y a une pénurie de profils qualifiés. Les candidats ont plus d'opportunités et sont moins enclins à rester fidèles à une seule entreprise pendant de nombreuses années. Cela explique pourquoi de plus en plus de jeunes freelances choisissent cette voie plutôt que de rester longtemps dans une entreprise. Cependant, il est important de noter que certains profils, bien qu'excellents dans leur domaine technique, peuvent avoir du mal à trouver des clients en raison de leur manque de compétences commerciales. »

10. Est-ce que chez Malt vous mettez en avant votre culture d'entreprise et la qualité de vie ?

« En interne chez Malte, nous accordons une grande importance à la culture d'entreprise, aux avantages offerts et à la flexibilité des horaires de travail. Nous mettons en avant ces valeurs de bienveillance et d'autonomie pour attirer de nouveaux collaborateurs. Avec une croissance significative de notre effectif, nous soulignons également notre taille et notre impact sur le marché du travail. De nos jours, il est essentiel pour toute entreprise d'être compétitive et de se démarquer des autres afin d'attirer des candidats qualifiés. Pour ma part, j'ai recruté deux personnes à Nantes en mettant en avant ces aspects ainsi que les avantages tels que les tickets restaurant et l'assurance santé, qui sont devenus incontournables pour attirer les candidats.

Les critères de choix des jeunes générations diffèrent de ceux de générations antérieures. Alors que pour ma sœur, qui a cinq ans de plus que moi, les critères prioritaires étaient liés à la rémunération, aux avantages, aux primes et aux congés payés, ma génération accorde plus d'importance à la vision de l'entreprise et à ses valeurs. Nous cherchons à nous aligner sur la vision et la mission de l'entreprise dans laquelle nous travaillons, car nous croyons que cela nous permettra d'évoluer dans la même direction. Cependant, il semble que certaines entreprises aient du mal à communiquer efficacement ces valeurs et à répondre aux besoins de la nouvelle génération, ce qui peut les rendre moins attractives.

En ce qui concerne les freelances, leur engagement envers une entreprise donnée n'est généralement pas à long terme. Ils travaillent souvent pour plusieurs clients simultanément, dans des secteurs et des structures différentes. Pour eux, le projet sur lequel ils travaillent est primordial, mais la structure et l'historique de l'entreprise les intéressent moins. Ils cherchent avant tout à découvrir de nouveaux projets et à se renouveler. Il est important de noter que la durée moyenne d'une mission pour un freelance est d'environ six mois, donc leur présence au sein d'une entreprise est souvent temporaire. Les freelances ne participent généralement pas aux activités culturelles de l'entreprise, car ils sont considérés comme des acteurs externes. Ils n'ont pas accès aux avantages réservés aux employés, comme les cantines ou les séminaires. Ils ne peuvent pas non plus utiliser la trame d'emails interne de l'entreprise afin de prévenir tout risque de requalification de leur statut. Cela signifie que la culture d'entreprise et les avantages ne sont pas des facteurs déterminants pour attirer les freelances. »

11. Quelle part de votre métier prend la partie développement et fédération de la communauté des freelances ? Qu'est-ce qu'une communauté d'indépendant ? Comment fédère-on des personnes voulant travailler seules par définition ?

« La communauté de freelances chez Malte ne possède pas de lien contractuel direct avec l'entreprise. Malte les met en relation avec des opportunités de

mission chez leurs clients. Pour fédérer cette communauté, Malte organise des événements en ligne ou hors ligne, axés sur des thématiques professionnelles ou personnelles, afin de rassembler ces profils indépendants. Les freelances recherchent cette communauté car ils travaillent souvent seuls, ce qui peut être isolant. Ils souhaitent rencontrer d'autres indépendants, partager des expériences et échanger sur leur quotidien. Ces interactions leur permettent de créer un réseau de freelances et de trouver du soutien. Certains freelances souhaitent même former des groupes de travail pour répondre aux besoins de leurs clients en équipe. Chez Malte, il y a une demande croissante pour une contractualisation par projet, afin de répondre à cette évolution du travail en équipe. Les freelances ne veulent pas travailler constamment seuls, car l'isolement est un inconvénient, en plus de l'incapacité de contracter un prêt immobilier. Ils recherchent une communauté qui partage leurs valeurs et leur permet de se sentir connectés à un groupe. Fédérer cette communauté les aide à sortir de leur isolement, à recevoir des conseils pour travailler de manière autonome et à maintenir un contact avec l'extérieur. »

Question non prévue, mais qui a découlé des échanges : Que pensez-vous de l'activité des cabinets de conseil ? Sommes-nous simplement victimes de ce changement ?

« Les cabinets de conseil suscitent différentes opinions, et certains aspects soulèvent des préoccupations. Certains considèrent que les ESN (Entreprises de Services du Numérique) pratiquent des salaires bas et ont une approche opaque dans le choix des missions et la répartition des prix. Cette opacité nuit à l'autonomie des consultants et à la transparence des processus internes. En revanche, chez Malte, l'accent est mis sur la transparence, avec une plateforme ouverte et des prix affichés clairement. Cela inspire confiance et se distingue du modèle opaque des ESN. De plus, Malte encourage les freelances à travailler directement avec les clients finaux, leur permettant de bénéficier d'une plus grande part du tarif journalier moyen (TJM) sans la marge imposée par les ESN. Certains freelances préfèrent éviter les ESN et privilégient les opportunités de mission proposées par des cabinets de conseil plus petits ou indépendants.

Il est prévu que les cabinets de conseil plus petits puissent être rachetés par les grands acteurs du secteur, tandis que la sous-traitance restera une réalité. »