

Juin 2017

Transformation numérique dans les services IT : opportunités d'affaires, défis stratégiques et enjeux sociaux

Depuis quelques années, l'industrie IT est entrée dans un nouveau cycle de croissance avec l'adoption progressive par les entreprises des nouvelles technologies numériques (SMACS¹). Dans un environnement concurrentiel et technologique en pleine mutation, les sociétés de services IT s'adaptent, bouleversent leurs organisations, et font peser des risques nouveaux aux salariés.

LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE CONSTITUE LE NOUVEAU MOTEUR DE CROISSANCE DU MARCHÉ DES LOGICIELS ET DES SERVICES IT. Dans un segment de marché en pleine effervescence (taux de croissance à deux chiffres, marges élevées), les prestations liées aux nouvelles technologies digitales (cloud, SaaS, big data, cybersécurité...) sont au cœur des stratégies de développement des entreprises du secteur. Lancés dans une course aux parts de marché, les acteurs historiques du secteur sont aujourd'hui concu-

rencés par de nouveaux entrants : les géants du web, les start-up, les industriels.

POUR ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE, DE NOUVEAUX MODÈLES D'AFFAIRES SONT À METTRE EN PLACE. Si la massification, l'industrialisation, la standardisation et la délocalisation ont été les principaux leviers activés ces dernières années, d'autres stratégies sont mises en œuvre dans un environnement concurrentiel grandissant. Afin de migrer des offres tradi-

1. Social, Mobility, Analytics, Cloud, Security, soit les 5 domaines phares du numérique aujourd'hui, dont le développement tire à la hausse le secteur IT.

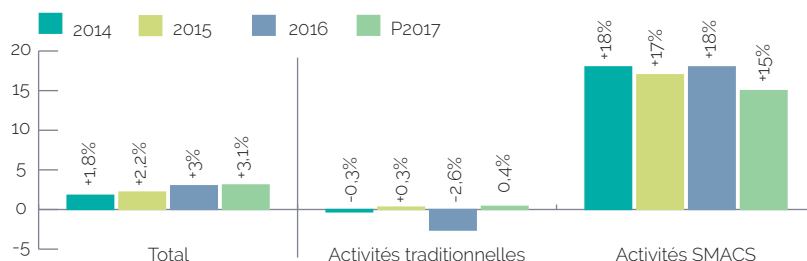
tionnelles vers les offres digitales, les modèles d'affaires des entreprises des services IT évoluent pour :

- se (re)centrer sur un triptyque proximité-réactivité-adaptabilité ;
- transformer leur corps social par l'acquisition de compétences nouvelles, très recherchées sur le marché de l'emploi.

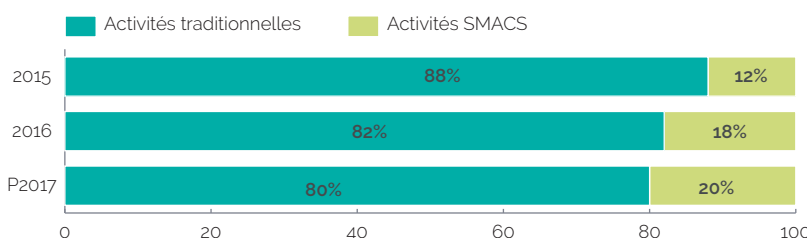
CONCERNANT LES ACTIVITÉS TRADITIONNELLES, SEGMENT DE MARCHÉ EN PERTE DE VITESSE, LA TENDANCE RESTE À L'INDUSTRIALISATION DES SERVICES INFORMATIQUES EN ENTREPRISE. L'application de méthodes industrielles, dont l'objectif commercial est la réduction des coûts IT pour les entreprises, pèse sur l'évolution du chiffre d'affaires (et les marges) du secteur. Dans ce contexte, le modèle de production offshore gagne du terrain.

LE SECTEUR DES LOGICIELS ET DES SERVICES INFORMATIQUES EN FRANCE

Les SMACS* tirent la croissance de l'activité (en %. Source : Estimations Syndex, d'après SYNTEC Numérique) *Hors conseil en technologies



La part des activités traditionnelles dans le chiffre d'affaires se contracte au profit des SMACS (en % du chiffre d'affaires. Source : SYNTEC Numérique)



Course aux compétences : les pratiques RH doivent s'adapter

Les entreprises du secteur des services IT se sont engagées dans une course à l'acquisition de compétences nouvelles, rares ou clés, condition nécessaire de la réussite des stratégies digitales. Dans un contexte de marché de l'emploi des ingénieurs tendu, les ressources humaines deviennent un avantage compétitif majeur pour s'imposer sur les nouveaux marchés.



La reprise du marché IT observée depuis 2014 s'accompagne d'un important desserrement des politiques de recrutement des entre-

prises du secteur. Les projets de recrutement dans les métiers du numérique sont en augmentation. Pour les employeurs, les difficultés à recruter restent élevées : plus d'un poste sur deux est difficile à pourvoir selon l'enquête BMO de Pôle Emploi.

Le recrutement constitue l'une des premières difficultés du secteur IT pour accompagner la croissance du marché liée aux projets de transformation numérique :

- les profils pointus sur des compétences émergentes sont très

recherchés, sans pour autant que le réservoir de main-d'œuvre disponible sur le marché du travail ne puisse répondre actuellement à l'ensemble des exigences des employeurs ;

- les besoins en compétences nouvelles doivent être rapidement satisfaits afin de se positionner sur des marchés dans les meilleurs délais ;
- les entreprises du secteur IT recherchent peu ou prou les mêmes compétences ;
- les grands employeurs du secteur sont le plus souvent en concu-

rence avec des start-ups dont le modèle attire de plus en plus les ingénieurs, voire en concurrence avec les entreprises clientes (industriels) qui cherchent également à structurer leur DSI sur des projets digitaux.

Les tensions actuelles sur le marché de l'emploi IT ont une incidence sur les rémunérations offertes aux profils les plus recherchés. Pour attirer les compétences clés et/ou rares, et se démarquer de la concurrence, les employeurs proposent des rémunérations attractives (surenchères salariales), pouvant aller au delà des grilles internes de rémunération. Cette situation peut créer des distorsions de rémunération entre salariés à années d'expérience équivalentes ou au sein d'un même coefficient.

Le recrutement ne peut être le seul levier d'acquisition de compétences. Dans un contexte de marché de l'emploi des ingénieurs tendu, les politiques de formation professionnelle deviennent un enjeu straté-

gique : elles doivent s'adapter pour répondre aux besoins d'acquisition de compétences de l'entreprise, mais aussi pour repositionner les salariés déjà dans l'entreprise et n'ayant pas les dernières compétences clés.

Ces évolutions dans l'entreprise ne doivent pas se faire uniquement par l'acquisition de compétences externes. Une adaptation de la politique sociale des entreprises du secteur est également nécessaire, pour que les RH évoluent d'une fonction de recrutement (gestion des demandes clients à court terme) au management de parcours. De véritables stratégies RH doivent être mises en place afin :

- d'attirer les profils les plus recherchés sur le marché de l'emploi ;
- de maintenir durablement l'employabilité des salariés ;
- de fidéliser les salariés (pour éviter toute fuite de compétences) ;
- d'adapter les rémunérations aux évolutions du marché... y compris pour les salariés stabilisés dans l'entreprise.

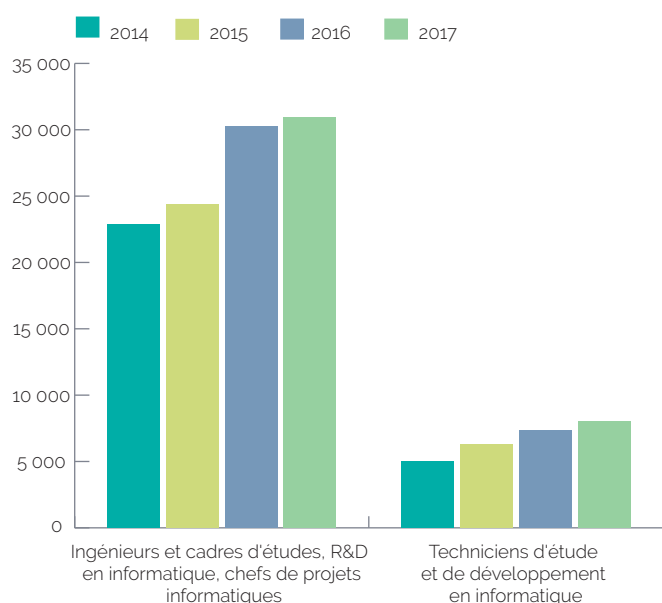
Ainsi, les entreprises du secteur des services IT doivent être en mesure :

- d'offrir de réelles perspectives d'évolution, à travers une politique salariale adaptée et la construction de parcours de carrière identifiés ;
- d'identifier le plus en amont possible l'évolution des métiers (émergents, en croissance, en déclin), dans l'optique d'adapter le plan de formation et anticiper le repositionnement de salariés dont les compétences s'éloigneraient des besoins futurs de l'entreprise.

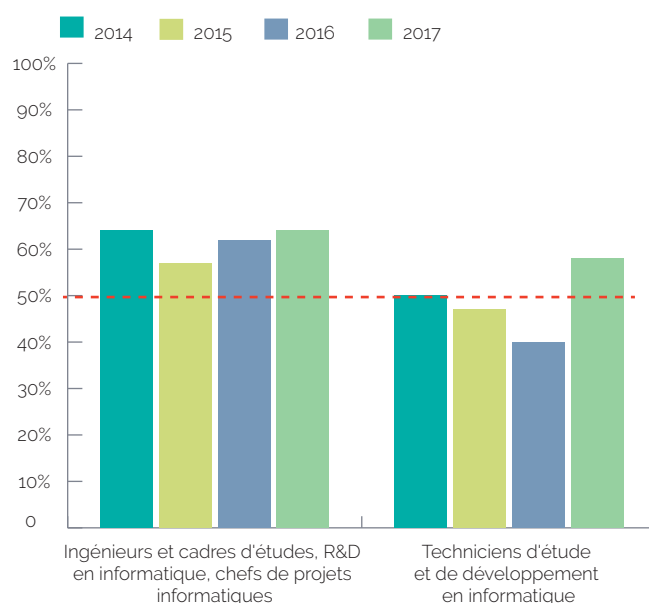
Ainsi, les compétences des hommes et des femmes sont au centre des enjeux. Alors que les fonctions RH sont souvent reléguées au simple rôle de recruteur, les entreprises doivent les élargir pour accompagner la transformation des métiers et des offres, afin de proposer un modèle social créant de la valeur et de la richesse pour les salariés et, par voie de conséquence, pour leur entreprise.

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE PROJETS DE RECRUTEMENT ET DIFFICULTÉS À RECRUTER DANS LES SOCIÉTÉS DE PRESTATION DE SERVICES (Source : Enquête BMO - Pôle Emploi)

Les projets de recrutement (en nombre)



Difficultés à recruter (exprimées en % des projets)



Six points de vigilance pour les représentants du personnel

Si le marché présente aujourd'hui d'importantes opportunités d'affaires, les orientations stratégiques prises par les employeurs du secteur sont porteuses de risques potentiels pour l'emploi et les conditions de travail des salariés. Quels sont les points sur lesquels porter votre vigilance ?

	Enjeux pour l'employeur	Risques potentiels pour les salariés	
Activités SMACS	Adapter les compétences aux besoins : <ul style="list-style-type: none"> • acquisitions de compétences • concurrence sur le recrutement des compétences clés 	1 PERTE D'EMPLOYABILITÉ sur le marché du travail pour certains <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des politiques incitatives au départ 	En cas d'acquisition ou de concentration : 5 NIVELLEMENT PAR LE BAS DES ACCORDS et avantages 6 ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE REPRÉSENTATION DU PERSONNEL 4 SUPPRESSION DES POSTES « DOUBLONS »
Activités traditionnelles	Répondre aux exigences financières des donneurs d'ordre et s'adapter à une concurrence plus agressive sur les prix : baisse des coûts, externalisation, optimisation des marges	3 Recherche continue de gains de productivité, INTENSIFICATION DU TRAVAIL 3 OPTIMISATION DES COÛTS non valorisés et support 4 DÉLOCALISATION « OFFSHORE » d'un volant plus ou moins grand des prestations	



POINTS DE VIGILANCE

- 1** *Maintien de l'employabilité*
- 2** *Rémunérations*
- 3** *Conditions de travail*
- 4** *Emploi*
- 5** *Évolution des accords*
- 6** *Représentation des salariés*

