

Octobre 2018

La question RH devient centrale pour le développement des entreprises de services du numérique

La diffusion de vecteurs numériques toujours plus omniprésents et transverses ainsi que la vitesse d'adoption des nouvelles technologies ont une influence croissante sur les dépenses informatiques des entreprises. Le secteur des services IT tire profit de cette « frénésie » technologique, et tous ses acteurs sont engagés dans une course à la digitalisation de leur offre de services. Si chacun affiche des objectifs ambitieux, le manque actuel de profils adéquats disponibles peut cependant limiter leur croissance.

WANTED

DATA ANALYST
DATA SCIENTIST
DÉVELOPPEUR JAVA
EXPERT CYBERSÉCURITÉ
ETC.

DIFFICULTÉ À RECRUTER. De nouveaux domaines de compétences sont aujourd'hui très recherchés pour accompagner la course au développement de nouvelles offres de services. Or, sur ces sujets, le réservoir de candidats disponibles n'est pas suffisant pour couvrir la demande, le

secteur faisant face à une pénurie de compétences.

Faute de main-d'œuvre disponible, le secteur est aujourd'hui en tension : le recrutement constitue l'une des premières difficultés de l'IT pour accompagner la croissance du marché. Une concurrence forte est ainsi à l'œuvre au sein de la branche, entre entreprises de services du numérique et sociétés d'ingénierie et conseil en technologie, pour attirer les profils idoines. Cette concurrence dépasse les frontières de la branche : donneurs d'ordre, start-up, groupes d'intérim sont également actifs sur le marché du travail dans les domaines des nouvelles technologies.

MÉTIERS FRAGILISÉS. Et pourtant, si certains métiers se révèlent particulièrement en tension, d'autres, à l'inverse, sont fragilisés. Ainsi, les métiers d'administrateur de bases de données, administrateur d'infrastructures, intégrateur d'exploitation, responsable support, ou encore conseiller support technique ont aujourd'hui une probabilité de déclin élevée, en raison du déploiement accéléré des stratégies offshores ainsi que de l'industrialisation et l'automatisation de tâches. « Pour ces salariés positionnés sur ces métiers fragilisés, des parcours passerelles vers de nouveaux métiers doivent être pensés et mis en œuvre au sein même de l'entreprise, afin de maintenir l'employabilité des salariés concernés » concluent E. Bariac et M. Bidaine, experts Syndx auprès des CE et CSE.

ÉVALUATION DE LA DIFFICULTÉ À RECRUTER POUR LES MÉTIERS DU NUMÉRIQUE (source : FAFIEC)

Type d'enjeu	Dénomination du métier	Difficulté perçue
Nouveaux métiers	Architecte de la donnée	★ ★ ★
	Data analyst	★ ★ ★
	Data scientist	★ ★ ★
	Chief data officer	★ ★ ★
	Chief digital officer	★ ★ ★
	Analyste web	★ ★ ★
Métiers en tension	Urbaniste	★ ★ ★
	Responsable sécurité de l'information	★ ★ ★
	Commercial / ingénieur d'affaire	★ ★ ★
	Développeur - selon profils :	★ ★ ★
	Administrateurs d'infrastructures	★ ★ ★
Métiers en perte de vitesse	Responsable support	★ ★ ★
	Conseiller support technique	★ ★ ★
	Techniciens informatiques	★ ★ ★
Autres métiers à forts enjeux	Directeur de projets	★ ★ ★
	Chef de projets	★ ★ ★
	Responsable des usages numériques	★ ★ ★
	Formateur	★ ★ ★
	Architecte logiciel	★ ★ ★
	Ergonome	★ ★ ★
	webdesigner	★ ★ ★
	Administrateur de base de données	★ ★ ★
	Community manager	★ ★ ★

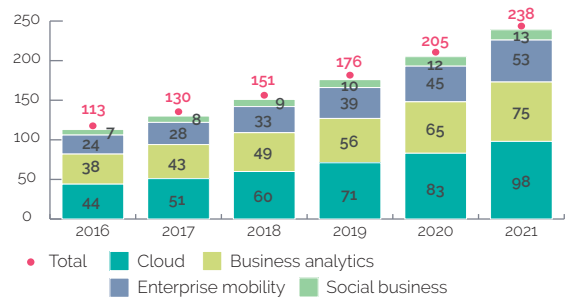


LA FRÉNÉSIE TECHNOLOGIQUE STIMULE LE SECTEUR IT

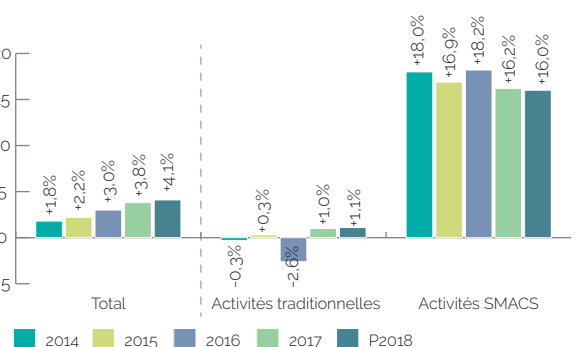
Dans un contexte généralisé de transformation numérique, les acteurs économiques (entreprises, administrations...) poursuivent leurs investissements informatiques. Selon les différents cabinets de conseil spécialisés (Gartner, Forester), en dépit des risques macroéconomiques actuels (Brexit, protectionnisme de l'administration Trump, possible récession mondiale...), les entreprises continueront à investir dans l'IT. Les principaux moteurs de croissance sont aujourd'hui les projets digital business, blockchain, IoT, et l'évolution du big data vers la machine learning et l'intelligence artificielle. En France, le secteur des Services IT reste bien orienté : la transformation numérique continue de porter les activités SMACS des ESN, particulièrement dynamiques ces dernières années.

LE SECTEUR DES LOGICIELS ET SERVICES INFORMATIQUES EN FRANCE

Évolution prévisionnelle des dépenses en services de transformation numérique dans le monde (en milliards de dollars, source : IDC)



Évolution du secteur des logiciels et des services informatiques en France (Hors conseil en technologies, Estimations Syndx, d'après Syntec Numérique)



Fidéliser les salariés se révèle incontournable

Les ESN peinent à proposer des parcours professionnels aux jeunes embauchés comme aux plus anciens. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, la question de la fidélisation de ses salariés se révèle pourtant incontournable.

Le turn-over dans les ESN est souvent présenté comme naturel, relevant de choix personnels de carrière : envie de diversifier ses compétences techniques, volonté d'expérimenter d'autres responsabilités, progression salariale etc. La réalité est souvent moins simple.

On observe une tendance forte des ESN à différencier nettement deux types de parcours en entreprise :

- des parcours courts : sortie de l'entreprise après quelques années d'ancienneté (premier ja-

lon autour de 2-3 ans d'ancienneté puis un second jalon avant 10 ans d'ancienneté) ;

- des parcours longs : progression continue au sein de l'organigramme de l'entreprise, plutôt sur des fonctions managériales (ex. : chef de projet comme tremplin, puis directeur de projets, de domaine, de service, etc.), la progression de carrière sur des domaines techniques étant plus souvent limitée (ex. : référent métier, expert niveau ++, etc.).

USURE PROFESSIONNELLE. La forte rotation des personnels dans le secteur informatique, en début de carrière, n'est pas une tendance nouvelle mais elle présente aujourd'hui une caractéristique qui, elle, est assez nouvelle s'agissant le plus souvent de jeunes collaborateurs : l'usure professionnelle. Le respect des délais, les contraintes de budget, le sous-dimensionnement des équipes sont des facteurs de tension bien connus. Il convient d'y ajouter aujourd'hui la pression de l'urgence, qu'illustrent bien les



POINT DE VIGILANCE DE NOUVELLES MÉTHODES DE TRAVAIL POUR RÉPONDRE AUX BESOINS D'AGILITÉ DES CLIENTS QUI NE SONT PAS SANS INCIDENCES SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Chez le client, la digitalisation est également synonyme d'une accentuation des besoins d'agilité, imposant de nouvelles méthodes de travail chez les prestataires de services IT.

Ces nouvelles méthodes de travail, en cours de généralisation dans les entreprises du secteur des services IT, ont des incidences fortes à la fois sur les profils/compétences recherchés, l'organisation et le rythme du travail, ainsi que l'évaluation de la performance.



Les 4 principes clés des nouvelles méthodes de travail pour répondre au besoin d'agilité des clients (source : Katalyse et D&Consultant)

Equipe transformante	<ul style="list-style-type: none"> • Composition d'équipes pluridisciplinaires capables de traiter une problématique de bout en bout (<i>end-to-end</i>) ; • Besoin de profils à la fois techniques et orientés métiers, autrement dit maîtrisant les problématiques métiers des clients.
Travail en mode projet	<ul style="list-style-type: none"> • Management participatif, grande place donnée à l'autonomie, absence de hiérarchie • Mise en place des solutions de manière incrémentale en collaboration avec les équipes métiers
Adoption de la stratégie « caméléon »	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité à tout un chacun d'être dans le changement et l'adaptation permanente • Méthode Agile et Scrum pour gagner en efficacité et en réactivité
Automatisation des tâches à faible valeur ajoutée	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif de gain en productivité • Réorientation de ces profils vers d'autres compétences

sprints Scrum ou l'automatisation des développements-tests-livraisons (DevOps), pression qui peut motiver, « challenger » au départ mais peut aussi se muer rapidement en fatigue, démotivation, « désillusion » (?), avec, *in fine*, comme issue la sortie de l'entreprise (démission, rupture conventionnelle...). Ce que les salariés verbalisent souvent sur le mode « *on presse le citron puis on le jette* ». Comme l'explique J. Fahier, expert SSCT à Syndex, les IRP peuvent rarement constater les effets sur la santé des salariés puisque ceux-ci partent de l'entreprise. En revanche, un fort turn-over peut impliquer un renouvellement constant des équipes avec des effets que les représentants du personnel peuvent suivre : d'une part la surcharge de travail des « sachants » pour former en permanence de nouveaux arrivants dont on ignore s'ils resteront longtemps, d'autre part la variabilité des collectifs de travail peu propice aux solidarités, etc.

PARCOURS. Pour les « rescapés » des premières années, l'alternative en matière de parcours/promotion reste souvent : rester dans la technique et accepter de stagner assez vite ou grimper un à un les échelons du management, quitte à s'éloigner

de son métier et de ses appétences initiales.

La bifurcation de la technique vers le management permet, assurément, à des salariés de construire une carrière qui leur convienne. Cependant, il faut avoir présent à l'esprit :

- qu'un « bon » technicien ne fait pas nécessairement un « bon » manager : on observe assez souvent, par exemple, que des salariés optent pour le management en tant qu'accélérateur de carrière alors qu'ils n'ont pas d'appétence pour le domaine ;
- que l'offre de postes managériaux est vite limitée dans les ESN, ce qui peut exacerber la compétition interne (peu de places à prendre donc forte concurrence) ou décourager de potentiels candidats (« *à quoi bon me positionner, je ne serai jamais retenu* »).

Rendre possibles des parcours de long terme, c'est-à-dire au-delà de 10 ans, est indispensable. Il faut, pour cela, développer des fonctions qui valorisent les compétences techniques mais aussi avoir une politique de rémunération partiellement décorrélée de sa place dans l'organigramme « du haut » ou du nombre de personnes que l'on encadre.



ET DU CÔTÉ DES CLIENTS DES ESN ? UN REPORT DES PROBLÉMATIQUES RH RENCONTRÉES SUR LES PRESTATAIRES

De manière plus globale, la problématique RH rencontrée par les directions des Systèmes d'Information (DSI) n'est pas nouvelle : elle constitue le principal frein au déploiement de projets de transformation numérique. Pour répondre à cette problématique RH, les entreprises envisagent plusieurs stratégies.

> À court terme :

- intégrer/mixer les compétences IT et métiers pour casser les silos et développer une culture commune d'entreprise orientée « digital » ;
- débaucher du personnel expérimenté et opérationnel chez les prestataires de services IT. **La problématique RH est d'une certaine manière ainsi reportée sur les prestataires de services IT, qui eux-mêmes rencontrent de plus en plus de difficultés à recruter certains profils, ne pouvant répondre à l'ensemble des demandes clients au risque de perdre des marchés.**

> À moyen/long terme :

- travailler plus étroitement avec les universités et les écoles dans la conception conjointe de cours et de stages.