



HAL
open science

Engagement dans le service numérique. Analyse du turnover

Guilhem Ferveur

► **To cite this version:**

Guilhem Ferveur. Engagement dans le service numérique. Analyse du turnover. Gestion et management. 2020. dumas-02997337

HAL Id: dumas-02997337

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02997337>

Submitted on 19 Mar 2021

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

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



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Engagement dans le service numérique

Analyse du turnover

Présenté par : FERVEUR Guilhem

**Entreprise d'accueil : Kaizen Solutions
26, Avenue Jean Kuntzmann
38330 MONTBONNOT-ST-MARTIN**

**Date de l'apprentissage : du 02/09/19 au
31/08/20**

**Master 2 alt.
Master Stratégique des Ressources Humaines**

2019 - 2020



Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

RÉSUMÉ

Les sociétés de services en ingénierie informatique font face depuis leur essor dans les années 1990 à une fuite des talents, et globalement à des problèmes de turnover. La branche apparaît alors comme l'une générant le moins d'engagement en son sein, la rotation du personnel apparaissant comme principal cause. Plusieurs leviers sont à la disposition de ses sociétés pour encourager la fidélisation et améliorer l'engagement pour leur entreprise. Cependant les leviers à disposition de la direction et des ressources-humaines sont confrontés aux complications de leur environnement et de leur modèle économique et organisationnel. (90 mots environ)

SUMMARY

Ever since IT Service Companies started developing their selves in the mid 90s, they have been witnessing a leak of the talent, and majorly facing an important employee turnover rate. The sector appears to be one of the French sectors with some of the poorest engagement rate, particularly because of the employee turnover rate. Many levers appear to be solutions, that could solve the problem for the boards of directors and for human resources. Nevertheless, these levers are confronted to the complicated environment in which such companies have to operate, and to their particular economical business model.

MOTS CLÉS : ingénieur, société de service, turnover, ressources-humaines, engagement, compétences, talent

KEY WORDS: engineer, service-sector company, employee turnover, engagement, skills, talent

SOMMAIRE

| | |
|--|-----------|
| AVANT-PROPOS | 7 |
| INTRODUCTION..... | 9 |
| PARTIE 1 : - LE SERVICE INDUSTRIEL, ESSOR ET CROISSANCE | 15 |
| CHAPITRE 1 – LES SOCIETES DE SERVICE | 16 |
| I. Production par branche | 17 |
| II. Évolution de la production de service marchands..... | 17 |
| CHAPITRE 2 – INGENIERIE ET INFORMATIQUE..... | 19 |
| PARTIE 2 - LEVIERS D’ENGAGEMENT | 25 |
| CHAPITRE 1 - SALAIRE VERSUS MISSIONS..... | 28 |
| I. Le salaire..... | 28 |
| II. Intérêt et variété des missions..... | 31 |
| CHAPITRE 2 - LE MANAGEMENT | 37 |
| CHAPITRE 3 - ÉVÈNEMENTS ET PARTAGE | 45 |
| CHAPITRE 4 - FORMATION PROFESSIONNELLE | 47 |
| PARTIE 3 - ENGAGEMENT COMPLIQUE A OBTENIR | 50 |
| CHAPITRE 1 - LA QUESTION BUDGETAIRE..... | 51 |
| I. Engagement lié à la rémunération..... | 52 |
| II. Formation | 53 |
| III. Temps et argent ne font pas bon ménage | 54 |
| CHAPITRE 2 - DESENGAGEMENT LIE A LA NATURE DU SECTEUR..... | 56 |
| CONCLUSION..... | 60 |

AVANT-PROPOS

L'année que j'ai passé au sein de la société Kaizen Solutions m'a permis d'y découvrir un secteur que je ne connaissais très peu, et qui est très peu connu du grand public : le secteur des Sociétés de Service en Ingénierie Informatique (SSII). Ce secteur d'activité est en fait la combinaison d'un modèle économique (la société de service) et d'une population (les ingénieurs informaticiens). Beaucoup d'a priori circulent sur ces derniers, et nous pouvons tout d'abord éclaircir un point qui relève tout bonnement du cliché. Les informaticiens (toutes catégories confondues) ne sont pas des individus en marge de la société, qui restent cloîtrés dans une pièce sombre avec leurs écrans pour seule source de lumière. Au contraire, les professionnels que j'y ai rencontré sont très cultivés, extravertis et ont une conscience politico-sociale forte.

Le fonctionnement d'une telle société dont je n'imaginai pas la complexité avant de l'intégrer m'a permis d'y observer un rôle complexe dans les Ressources Humaines, notamment par l'éducation et les connaissances des populations du monde de l'informatique. J'ai rapidement été marqué par le nombre important de départ et d'arrivée qui n'est pas propre à Kaizen Solutions. Les chiffres du taux de rotation sont en réalité gonflés du fait de la récence de l'entreprise et de sa phase de croissance considérable.

Ainsi j'ai souhaité étudier ce phénomène et partager les caractéristiques de cette statistique propre au secteur SSII. Mon étude a notamment pu être réalisée grâce aux travaux de recherche et au recueil de données effectués par Sartorius et Sauviat et Fondeville, mais également par la lecture du désormais très réputé *Petit traité de la manipulation à l'égard des honnêtes gens* de Joule et Beauvois (1987)

Cette question du taux de rotation est en vogue dans les revues de Ressources-Humaines et elle est associée à présent à ce qui est intitulé le "Marketing RH", l'art de vendre son entreprise à ses propres salariés. À travers ce travail je ne souhaite pas reprendre simplement les grandes lignes de ce mouvement, que l'on peut retrouver dans de nombreux articles, mais bien adapter ces théories au monde de la société de service en ingénierie informatique (SSII) en y exposant les spécificités et les possibilités que cela laisse aux RH de réduire le turnover.

Mon travail ne s'arrête pas à cela, en effet à partir de ce que l'on pourra apprendre de ce secteur si particulier, je souhaite faire ma propre critique de cet indicateur qui est notamment utilisé par certains évaluateurs externes pour déterminer de l'engagement dans une organisation.

Les préconisations et les théories que je proposerai et citerai seront voués à permettre une prise de recul afin de mieux comprendre le pourquoi du comment. Mon opinion peut être biaisé par mon expérience actuelle et peut ne pas être applicable pour toutes les sociétés. Néanmoins je cherche à prendre le recul nécessaire afin de pouvoir apporter des éléments de réponses plus globaux et généraux qui ne se limiteraient pas à ma simple expérience et à la société dans laquelle j'ai pu observer les mécanismes organisationnels.

Comme a pu nous le prouver l'année 2020, marquée par une crise sanitaire de grande ampleur, la situations de nombreuses SSII est très dépendante du climat global planant sur l'économie nationale. Les propos qui suivront seront pour la grande majorité à appréhender dans un temps de stabilité économique dans laquelle l'ensemble de la société ne pâtirait pas d'une menace externe. Nous pourrions toutefois tirer des enseignements de la situation engendrée par cette pandémie.

INTRODUCTION

Le 20 juin 2019, au travers d'un communiqué de presse, le *Groupe APICIL* et le *Cabinet Mozart Consulting* présentaient une étude visant à calculer et évaluer le désengagement et les coûts engendrés par ce phénomène. Un chiffre est notamment mis en avant par ladite étude : 14 580 €. C'est ce que le désengagement coûterait aux entreprises, en moyenne par salarié. Si le chiffre varie en fonction des secteurs d'activités il n'en demeure pas moins préoccupant, et est aujourd'hui l'une des priorités des services de Ressources Humaines.

L'étude présente les statistiques de ce désengagement par secteur d'activité, et les "mauvais élèves" s'avèrent être assez nombreux. Est également mentionné celles de la situation par rapport à l'année précédente. Nous remarquons que malgré leur taux d'engagement dit "dégradé" les secteurs de l'Administration Publique et du Bâtiment et Travaux Publics (BTP) sont en hausse de respectivement 7 et 3 points. De leur côté, l'industrie et les filières alimentaires sont très bien notées et font preuve d'une amélioration par rapport à la précédente étude.

La statistique qui nous intéresse particulièrement dans ce travail est celle du "service aux entreprises", qui elle apparaît à la fois comme "dégradé" et en baisse comparé à la précédente étude réalisée. Si le secteur du "service aux entreprises" est large, le petit encadré à la page suivante présentant un "Zoom sur le secteur du numérique" nous interpelle. Sont notamment pointés du doigt le taux de turn-over, la qualité de vie au travail, et les risques psychosociaux liés à l'activité numérique. Le document nous dit également que "le désengagement est largement à l'initiative des salariés (démissions et absentéisme ordinaire)", présentant ainsi le désengagement dans les sociétés de service numérique illustré par ces deux facteurs. Il est ensuite ajouté que le management dans de telles sociétés est souvent marqué un sur-engagement notable.

Le rapport, et notamment ce petit focus sur les Entreprises de Service du Numérique (ESN) cible un taux de rotation particulièrement important et qui semblerait caractéristique du secteur.

Les RH ont, tous secteurs confondus, vues leur rôle considérablement évoluer au cours des cinquante dernières années. Le service administratif de suivi du personnel originel est devenu un axe stratégique pour un grand nombre d'entreprise. Si les RH demeurent toujours un grand point d'interrogation pour certains collaborateurs qui n'en voient que la "vitrine", c'est à dire un service de recrutement et de licenciement. De façon croissante les RH deviennent un potentiel moteur pour les

entreprises, et peuvent témoigner de la santé de celles-ci. La taille et l'importance d'un service RH varient souvent en fonction de la taille d'une entreprise et de sa croissance. Naturellement une entreprise employant plusieurs milliers de collaborateurs aura un service RH dense et aura tendance à spécialiser ses membres dans des missions RH spécifiques, telles que le recrutement, la paie, la formation, la gestion des carrières, etc. Contrairement aux plus petites structures qui auront tendance à répartir ces missions au sein d'une équipe plus réduite, n'employant parfois qu'une personne dédié à l'unique mission que sont les Ressources Humaines.

Nécessairement en relation avec les autres départements d'une entreprise, les Ressources Humaines constituent une force non négligeable et l'application d'une politique proprement RH pour les entreprises d'une certaine taille est nécessaire au développement de celles-ci. La taille en question est souvent soumise au débat. Quelle est la taille pour avoir une personne s'occupant des RH ? Quelle est la taille pour avoir une politique RH ? Ou pour avoir une personne s'occupant de chaque mission la composant ? Il n'y a pas de réponse exacte à ces questions, mais le début d'une réflexion à son sujet implique un commencement de mise en place de politique RH. En effet, la politique RH d'une entreprise peut être de ne pas avoir de service RH propre et de confier ses missions aux autres services supports. Et comme beaucoup le font remarquer, il n'y a pas nécessairement besoin de faire partie d'un service RH pour faire des RH au quotidien. Une politique RH s'appliquant aux salariés doit forcément se déployer et avoir un impact sur les façons de travailler. Il en revient fréquemment aux managers de faire la liaison entre service RH et collaborateurs, ainsi les strates managériales seront en quelques sortes les ambassadeurs de cette politique.

Revenons à l'étude réalisée par le *Groupe APICIL*, qui évalue le bien-être dans les entreprises et l'engagement des salariés pour leur employeur. Elle relève que les pratiques courantes mises en place pour faire augmenter ces indicateurs proviennent généralement de certains accords mis en place par les Directions des Ressources Humaines : accords de télétravail, charte de déconnexion, etc. Nous amenant au fait que le rôle des Ressources Humaines est aujourd'hui davantage que seulement "gérer son personnel" au sens strict du terme (ndlr : administrer), son rôle est à présent de convaincre le salarié. La conviction et la foi qu'aura un salarié en son entreprise et en ce qu'il produit aura un impact direct sur les livrables.

La conviction a ici un double enjeu. "La foi", "l'intérêt" qu'il aura pour son travail et en les missions lui étant assignées, impacteront la qualité des rendus. Et le second enjeu, souvent

découlant du premier, étant la fidélité qu'il aura pour son entreprise, et sa volonté de rester loyal à cette dernière, en d'autres termes sa projection personnelle au sein de l'organisation. Cette foi et cette fidélité peuvent être résumés par la notion d'engagement, mise en avant dans l'étude APICIL. Nous tâcherons définir plus précisément cette notion dans le développement.

Afin d'évaluer l'engagement d'un salarié pour une entreprise, de nombreux indicateurs sont utilisés. Il est possible de s'appuyer sur des indicateurs de bien-être ou d'engagement réalisés sur des échantillons de population, ne dépendant que des retours des acteurs. C'est le cas de certains labels pour lesquels les entreprises peuvent se porter candidates, attribués suites aux témoignages des protagonistes de l'organisation, mais également en fonction des processus internes contribuant à la santé d'un environnement.

Ces labels et indicateurs sont sujets à plusieurs jugements subjectifs et possiblement biaisés, à différents moments du processus d'évaluation. Que cela soit par les salariés faisant preuve de mauvaise foi vis-à-vis de leur employeur, ou au contraire n'osant relater leur mécontentement, par la direction enjolivant les actions mise en place.

Si ces indicateurs peuvent être critiqués sur certains aspects, ils ne sont pas pour autant totalement inexacts, ils peuvent même s'avérer refléter la réalité d'une entreprise ou d'un secteur. Il existe cependant d'autres façons d'obtenir un diagnostic de la réalité sociale d'un secteur, via des indicateurs s'appuyant sur des chiffres et donc proposant des statistiques se voulant plus objectives.

Nous pouvons en citer de nombreux : taux d'absence, taux de départ, taux d'accidents du travail et de maladies professionnelles en autres. Cependant, si nous devons retenir un seul indicateur, et il est sans aucun doute l'indicateur le plus scruté : le turnover, qui, force est de constater est sujet à de nombreuses conclusions hâtives.

Le turnover est un indicateur permettant de mettre en lumière le taux de rotation du personnel, c'est-à-dire les entrées et les sorties des individus par rapport à l'ancienneté des salariés étant restés dans l'entreprise au cours d'une période donnée.

Le calcul est le suivant :

$$\text{Taux de turn-over} = \frac{[(\text{Nombre de départs au cours de la période N} + \text{Nombre d'arrivées au cours de la période N})/2]}{\text{Effectif au 1er jour de la période N}}$$

Comme c'est souvent le cas sur de nombreux sujets, certains indicateurs généraux sont utilisés pour déterminer la santé d'un secteur ou d'une entreprise sans s'intéresser à d'autres indicateurs traduisant une autre réalité du terrain, apportant plus d'élément d'analyse.

Le taux de turn-over n'en demeure pas moins un indicateur de "référence", utilisé et exploité, tout comme le fait l'APICIL dans son rapport mentionné précédemment. Néanmoins, comme le rappelle l'enquête : à chaque secteur sa réalité, il faut explorer les métiers d'un secteur pour se faire une idée de la justesse ou non des indicateurs utilisés pour justifier notamment de l'engagement au travail.

Après avoir présenté les principes du turnover, penchons-nous sur l'autre aspect qui nous intéresse aujourd'hui : l'engagement. Comment pourrait-on défendre un terme si commun et à la fois si complexe ? L'explication de ce terme nous permettra ensuite de comprendre le sens de son antonyme, le désengagement, qui est le fruit de l'étude de l'APICIL.

Selon le professeur de psychologie sociale américain Charles A. Kiesler, l'engagement d'un individu est la relation qui existe entre ce dernier et ses actes. Comme nous le rappellent Joule et Beauvois, un acte n'est pas nécessairement représentatif de l'engagement réel d'un individu pour une cause. Pour illustrer cela ils utilisent l'exemple d'un individu tenant certains propos sous la menace d'une arme, propos que l'individu menacé ne penserait pas une seconde évidemment. Cet individu ne sera pas convaincu de ce qu'il dira, mais il tiendra tout de même ces propos afin de répondre à un intérêt à court terme : celui de ne pas mourir. Ensuite, comme nous disent toujours Joule et Beauvois, la notion d'engagement est variable et dépendra de nombreux facteurs liés à l'environnement et à la situation d'un instant précis. Il peut être globalement considéré comme moins engageant d'acheter un téléphone portable que d'acheter une maison, tout comme il sera moins engageant d'acheter cette dernière pour une personne gagnant 5000 euros mensuel que pour une personne dont le salaire dépassera à peine le SMIC. Ainsi Joule et Beauvois nous dressent un portrait complexe de cette notion et nous proposent cette définition :

“L’engagement d’un individu dans un acte correspond au degré auquel il peut être assimilé à cet acte.”

Ainsi, l’engagement peut être mesuré sur deux axes, le premier évaluant l’engagement réel de l’individu, à quel point il croit en son acte, quel importance cela a pour lui de le réaliser. Le second étant la façon dont il le manifestera publiquement, et qu’il exprimera cet engagement dans la société. Nous vous accordons que le calcul du degré d’importance intrinsèque de l’acte pour l’individu est probablement celui qui sera le plus compliqué à déterminer, mais la seconde variable pourra à la fois nous aider et nous induire en erreur quant à son importance réel.

Certains psychologues du travail déterminent l’engagement au travail, par le degré d’affection que porte un salarié à son entreprise (Allen et Meyer, 1990 ; Thévenet et Neveu, 2002). Cette définition nous semble quelque peu incomplète et alors rendrait l’enquête de l’APICIL obsolète, car nous pouvons tout-à-fait imaginer qu’un salarié ait un attachement sincère pour son entreprise, mais pour des raisons autres que sa relation avec celle-ci souhaite s’en séparer, et donc par conséquent rompre le lien d’engagement entre lui et elle.

Si nous reprenons la définition de Joule et Beauvois, et dans le cas de l’étude, l’acte d’engagement étudié est l’acte d’engagement au sein de l’entreprise. Ainsi nous pouvons estimer que le désengagement pourra être représenté par l’ensemble des actions n’allant pas dans le sens du développement économique et sociale de l’entreprise. Nous pouvons caractériser l’inaction, qui n’est en soit pas une action allant à l’encontre même de l’entreprise comme étant un acte de désengagement. Tout acte qui ne permettrait pas l’identification d’un individu (ou un salarié dans ce cas) à une société serait un acte s’apparentant au désengagement. Ainsi la somme des actions des salariés en faveur d’une entreprise caractérisera l’engagement qu’ils auront pour celle-ci.

La corrélation mise en avant entre le turnover et le désengagement, dans l’étude APICIL nous pousse à nous poser la question suivante : ***le turnover est-il responsable du désengagement au sein des entreprises de service numérique ?***

Afin de répondre à cette question nous allons procéder en trois temps distincts. Tout d’abord nous tâcherons de présenter à travers une courte partie la branche du service industriel en France,

ainsi que son évolution au cours du dernier demi-siècle, puis nous présenterons le secteur du service numérique, et son importance grandissante dans le monde actuel. Nous étudierons a posteriori les différentes façons que les sociétés de service numérique ont de pouvoir avoir un impact sur l'engagement, dans le but de réduire le turnover. Et enfin, nous essaierons de prendre de la hauteur par rapport à cette seconde partie en montrant que l'étude et l'analyse du seul taux de rotation ne peut justifier de la mauvaise santé organisationnelle ou non d'une Société de Service Informatique.

PARTIE 1 :

-

LE SERVICE INDUSTRIEL, ESSOR ET CROISSANCE

CHAPITRE 1 – LES SOCIÉTÉS DE SERVICE

Le champ des sociétés de service est très large, d'après le tableau des branches réalisé par l'INSEE en 2015, il regroupe des activités de commerce, transports, hébergement et restauration ; information et communication ; activités financières et d'assurances ; activités immobilières ; activités scientifiques et techniques ; services administratifs et de soutien ; et les "autres" ne rentrant dans aucune des catégories citées.

La prestation vendue par les sociétés de service peut être de nature matérielle ou immatérielle et la clientèle peut être une autre entreprise (B to B) ou le client final directement (B to C).

Le service se distingue car il apporte à son client ce qu'il n'a pas les moyens de réaliser par lui-même. Il peut s'agir du particulier qui fait appel à une entreprise de déménagement car il ne dispose pas des moyens nécessaires à sa réalisation. Mais il peut également s'agir d'une entreprise faisant appel à un cabinet comptable car elle n'a pas les compétences en interne pour assurer cette mission nécessaire à son fonctionnement. Comme dit précédemment le champ d'action de ces sociétés est très vaste et peut intervenir dans tous les domaines pour tous types de clientèle.

Le recours à une société de service permet une économie de temps et d'argent, et permet d'avoir accès à l'expertise de professionnels travaillant sur le sujet à temps plein.

Les principales raisons de recours aux sociétés de service est dû à des demandes :

- *Pointues* : faisant appel à l'expertise de cabinets spécialisés, et préférant laisser le soin d'une mission où la connaissance a besoin d'être très poussée ;
- *Ponctuelles* : la nature de la demande est rare, et détenir la compétence ou la fonction est coûteuse de trop de temps (et donc d'argent) pour la posséder en son sein ;

Les demandes peuvent être motivées par les deux raisons à la fois.

L'éclosion des sociétés de service a eu lieu en France dans les années 1960 (Sartorius), quand les entreprises ont notamment cherché à maximiser leurs gains et à couper les dépenses ne rapportant pas assez à l'entreprise. Elles se sont notamment tournées vers les sociétés de service afin de bénéficier de leurs offres sans avoir à gérer les missions administratives liées aux missions.

I. PRODUCTION PAR BRANCHE

| | Production en milliards d'euros courants | | | | | | | | Évolution en volume en % ³ | | |
|---|--|-------------|--------------|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------------------------------|--------------|--------------|
| | 1950 | 1960 | 1970 | 1980 | 1990 | 2000 | 2010 | 2015 | 13/12 (r) | 14/13 (r) | 15/14 |
| Agriculture, sylviculture et pêche | 4,2 | 9,0 | 15,1 | 38,8 | 68,4 | 72,0 | 78,8 | 86,8 | - 0,6 | 6,5 | - 2,2 |
| Ind. manufacturière, ind. extractives et autres | 14,2 | 38,1 | 86,9 | 304,4 | 562,4 | 760,0 | 853,8 | 889,1 | - 1,0 | - 0,3 | 1,7 |
| Ind. extractives, énergie, eau, gestion des déchets et dépollution | 1,0 | 3,0 | 6,6 | 27,7 | 54,7 | 74,2 | 143,8 | 149,4 | 0,2 | - 4,9 | 1,9 |
| Fabr. de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac | 4,4 | 8,9 | 17,1 | 52,1 | 104,7 | 121,6 | 141,2 | 158,4 | - 0,5 | 1,3 | 0,9 |
| Cokéfaction et raffinage | 0,4 | 1,3 | 3,4 | 24,7 | 20,6 | 36,0 | 46,7 | 40,8 | - 2,5 | - 2,4 | 5,0 |
| Fabr. de machines et d'équip. électriques ¹ | 1,3 | 4,3 | 11,8 | 39,2 | 71,7 | 104,9 | 80,6 | 80,6 | - 0,6 | - 0,3 | 1,3 |
| Fabrication de matériels de transport | 0,7 | 2,6 | 6,5 | 25,2 | 59,7 | 100,3 | 103,1 | 116,2 | - 0,1 | 2,0 | 3,5 |
| Fabrication d'autres produits industriels | 6,4 | 17,9 | 41,5 | 135,4 | 251,1 | 323,0 | 338,3 | 343,7 | - 1,7 | 0,5 | 1,2 |
| Construction | 1,8 | 7,0 | 22,4 | 74,3 | 142,4 | 171,2 | 265,0 | 267,2 | 0,4 | - 2,7 | - 2,1 |
| Services principalement marchands | 9,3 | 29,2 | 84,3 | 326,6 | 811,8 | 1 250,8 | 1 820,3 | 1 996,6 | 0,5 | 1,4 | 1,9 |
| Commerce, transports, héb. et restauration | 5,3 | 15,6 | 38,2 | 136,2 | 313,6 | 456,5 | 631,8 | 691,9 | 0,6 | 1,1 | 2,1 |
| Information et communication | 0,7 | 1,9 | 5,8 | 25,9 | 69,3 | 124,4 | 182,5 | 185,7 | - 0,7 | 3,0 | 3,1 |
| Activités financières et d'assurance | 0,6 | 2,2 | 8,1 | 38,4 | 105,6 | 135,1 | 200,5 | 216,6 | 0,5 | 2,5 | 0,0 |
| Activités immobilières | 0,6 | 2,5 | 10,7 | 41,3 | 116,6 | 187,2 | 281,7 | 306,8 | 0,9 | 0,9 | 1,4 |
| Act. scient. et tech. ; serv. adm. et de soutien | 1,6 | 5,3 | 17,4 | 69,6 | 171,4 | 286,9 | 434,0 | 497,2 | 0,6 | 1,3 | 2,4 |
| Autres services | 0,5 | 1,7 | 4,2 | 15,4 | 35,3 | 60,7 | 89,8 | 98,3 | 1,5 | 1,0 | 1,8 |
| Services principalement non marchands² | 2,7 | 8,0 | 23,5 | 102,8 | 242,5 | 360,6 | 524,9 | 584,3 | 1,5 | 0,9 | 1,1 |
| Total des branches | 32,2 | 91,4 | 232,3 | 847,0 | 1 827,5 | 2 614,5 | 3 542,8 | 3 824,1 | 0,3 | 0,7 | 1,4 |

1. Y.c. fabr. d'équipements électroniques et informatiques. 2. Regroupement Administration publique, Enseignement, Santé humaine et action sociale. 3. Aux prix de l'année précédente.
Source : Insee, comptes nationaux - base 2010.

Figure 1 tableau des branches réalisé par l'INSEE en 2015

Comme le montre le tableau ci-dessus l'évolution du poids de la production de services sur l'ensemble de la production française est passé du tiers à la moitié lors des 70 dernières années. Ce taux qui était, en 2015, de 52% de la production française semble avoir trouvé un équilibre et malgré sa croissance constante (*Partie 1 – Chapitre 1, II.*), son importance relative dans la production nationale n'a évolué que de cinq points entre 2000 et 2015 (passage de 47% à 52% de la production en euros courants).

II. ÉVOLUTION DE LA PRODUCTION DE SERVICE MARCHANDS

| | 1950 | 1960 | 1970 | 1980 | 1990 | 2000 | 2010 |
|---|------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|
| Production en € Mds | 9.30 | 29.20 | 84.30 | 326.60 | 811.80 | 1,250.80 | 1,820.30 |
| Évolution par rapport à la décennie précédente | | 313.98% | 288.70% | 387.43% | 248.56% | 154.08% | 145.53% |

Le tableau ci-dessus nous montre une croissance constante de la production de service depuis l'après-guerre, avec notamment un pic entre 1970 et 1980 où la production augmentera de 387% en l'espace de dix ans. Les chiffres sont toujours en hausse depuis cette période faste, mais n'a jamais plus atteint de tel pics de croissance.

Aujourd'hui la catégorie commerce, transports, hébergement et restauration est celle qui produit le plus en France. Il est difficile de tirer des conclusions tant cette catégorie est vaste. La principale période de croissance de ladite catégorie a eu lieu dans les années 1980, quand les échanges entre zones géographiques ont été augmentés notamment grâce à l'amélioration des moyens de transports et de communication. Les lieux de fabrication se sont éloignés de la métropole et les transporteurs ont notamment vu leur rôle prendre une toute autre ampleur.

Peu développé jusque dans les années 1990, le secteur de l'information et de la communication a vu son poids économique considérablement se développer au cours de la dernière décennie du millénaire. L'intensification de la demande liée aux télécommunications va de pair avec la demande croissante du marché des accès à l'information plus rapide et de meilleure qualité, l'apparition de l'internet dans la fin des années 1990 et le début des 2000 a justifié et rendu les investissements liés à ce secteur plus importants encore.

CHAPITRE 2 – INGENIERIE ET INFORMATIQUE

Ses sociétés sont souvent appelées par plusieurs acronymes : SSII (Société de Services et d'Ingénierie Informatique) ou ESN (Entreprise de Service Numérique) sont les plus courants. Nous utiliserons dans ce mémoire les acronymes “ESN” et “SSII” sans distinction de valeur, “ESN” étant aujourd’hui plus “à la mode” et plus utilisé par les sociétés du secteur. Pour ma part je préfère l’utilisation de “SSII” qui, je trouve, est plus propre à la population que nous allons étudier dans les prochaines parties.

Avant d’attirer l’attention sur le secteur des sociétés de service en ingénierie informatique, il faut s’intéresser plus globalement à la branche de l’ingénierie générale. Le nombre de sociétés d’ingénierie est évalué en 2011 à environ 18 000 dont 40% de celles-ci employaient plus de 100 salariés. L’essentiel de ces entreprises sont dans le domaine de la technologie, de la construction et de l’ingénierie industrielle. Dans les années 1990 les entreprises d’ingénierie passent d’un statut d’assistant technique au statut de sous-traitant disposant de ces compétences, d’outils et de méthodes propres (Sartorius, 2009).

Nous retrouvons par ailleurs dans les principales prestations des SSII actuelles des missions de conception et de mise en œuvre de solutions informatiques en plus de l’assistance dans l’utilisation quotidienne des outils informatique, qui était ce pour quoi les SSII servaient à leurs débuts. À cela, s’ajoute une autre offre proposée par les ESN qui est *l’infogérance*, qui consiste en la prise en charge totale ou partielle de la fonction informatique d’une organisation. Souvent cette prise en charge se fait à distance, depuis les locaux de la société prestataire.

Certains ont tendance à confondre les SSII avec des sociétés d’intérim, et il semblerait à première vue qu’à l’instar de ces dernières la relation est tripartite, entre la société utilisatrice (client), la SSII (employeur) et le salarié. Si la relation entre société utilisatrice et société prestataire n’a pas de différence majeure avec la relation que l’on retrouve dans l’intérim (le client fait appel à un prestataire pour un projet nécessitant des compétences particulières ou car il y a un accroissement d’activité), c’est dans la relation entre l’employeur et le salarié que réside la - grande - différence.

Dans l'intérim, agence et intérimaire sont liés par un contrat (dans la plupart des cas¹) de type CDD se limitant à la mission pour laquelle fait appel la société cliente. Les CDD peuvent être nombreux, et il se peut qu'un salarié ne connaisse pas de période d'inactivité en travaillant avec une agence d'intérim, mais ces cas demeurent minoritaires, et lors des périodes non-travaillées par le personnel intérimaire ils ne sont pas payés. À l'inverse dans une société de service, quand un salarié n'est pas en mission chez un client il demeure à disposition de la SSII et maintient son salaire. Un salarié intérimaire a, par son détachement de son employeur temporaire, un détachement plus conséquent et est donc en droit de refuser des missions (à ses risques et périls de ne pas être rappelé ensuite). Alors qu'un salarié d'une SSII n'a pas la même liberté. Si une mission peut être refusée par un salarié, il en va ensuite d'un accord interne sur les missions auxquelles il souhaiterait être affecté. Un salarié SSII refusant toutes les missions lui étant proposées (si ces refus ne sont motivés) peut recevoir une sanction allant jusqu'au licenciement.

La SSII est donc l'employeur à plein temps avec qui le salarié signera un contrat "classique" en CDD ou en CDI, mais qui le liera à l'entreprise durant toute la réalisation du contrat de travail. Son employeur sera donc chargé non seulement de le rémunérer, mais également de lui fournir un emploi, des ressources, des congés, de le former, etc. En somme de participer à l'évolution de la carrière du collaborateur.

Bien que nombreuses, les entreprises spécialisées dans les Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication (NTIC) sont en infériorité numérique comparé aux entreprises des autres secteurs de service, ce qui expliquerait qu'il représente le secteur des services marchands produisant le moins (en euros). Les SSII ont connu un réel envol économique au cours des années 1990 grâce notamment au développement d'internet. Par la vitrine qu'elle offre aux entreprises du monde entier, elle a joué un rôle fondamental dans l'essor du secteur, il est donc nécessaire de soigner sa présentation virtuelle afin de maximiser les chances d'attirer une clientèle. Ainsi en 25 ans, entre 1980 et 2005 l'externalisation de la Recherche et Développement (R&D) est passé de 5 à 27% (Sartorius, 2009).

¹ Nous ne tiendrons pas compte des CDI intérimaire, qui existent certes, mais qui demeurent aujourd'hui une part très faible des contrats signés dans le secteur de l'emploi temporaire.

| société | création | CA (M€) 2009 | dont CA France | effectifs 2009 | dont France | actionnaires significatifs | CA/tête k€ | CA étranger % |
|------------------------|----------|-----------------|-------------------|-------------------|----------------|-------------------------------|---------------|---------------------|
| AKKA Technologies | 1984 | 333 | 292 | 5 423 | | Famille Ricci | 61 | 12 |
| ALTEN | 1988 | 857 | 616 | 11 300 | | | 76 | 28 |
| ALTRAN | 1982 | 1 404 | 618 | 17 149 | | | 82 | 56 |
| ALYOTECH | 2005 | 125 | 50 | 1 600 | 650 | FSI | 78 | 60 |
| Assystem | 1966 | 613 | 434 | 8 539 | | CDC, FSI | 72 | 29 |
| ASTEK | 1988 | 230 | | 3 200 | 163 | | 72 | 29 |
| AUSY | 1989 | 138 | 124 | 2 060 | | | 67 | 10 |
| GECI International | 1979 | 50 | 31 | 884 | 498 | | 57 | 38 |
| MATIS | 1994 | 55 | 43 | 900 | | | 61 | 22 |
| SEGULA Technologies | 1985 | 514 | 411 | 6 500 | 4 500 | | 79 | 20 |
| SII | 1979 | 175 | 162 | 2 506 | 2 337 | | 70 | 7 |
| Silicomp | 1983 | 102 | | 1 300 | | France Télécom | 78 | |
| SOGETI High Tech | 1967 | 1 450 | 647 | 20 000 | 10 000 | Capgemini | 73 | 55 |
| Team Partners Group | 1990 | 103 | 99 | 1 834 | | | 56 | 4 |
| Total | | 6 149 | | 83 195 | | | 74 | |

Tableau 1 : principales sociétés d'ingénierie et de conseil en technologie françaises

Figure 2 Principales sociétés d'ingénieries (Rapport de Sartorius)

Comme le montre le tableau ci-dessus, présentant les principales ESN françaises (en 2005), leur création est antérieure à 1990, ce qui prouve une demande réelle du marché pour des connaissances dans le domaines des nouvelles technologies. Le nombre de salariés au sein des SSII, est d'ailleurs passé entre 1991 et 2001 de moins de 400 000 à environ 730 000, sans compter France Télécom (Fondeur et Sauviat, 2003). Les statistiques produites par l'UNEDIC, illustrent parfaitement le phénomène de demande et d'augmentation de taille des SSII au sein des années 1990 et 2000.



Figure 3 Évolution des effectifs salariés des prestataires de services informatiques

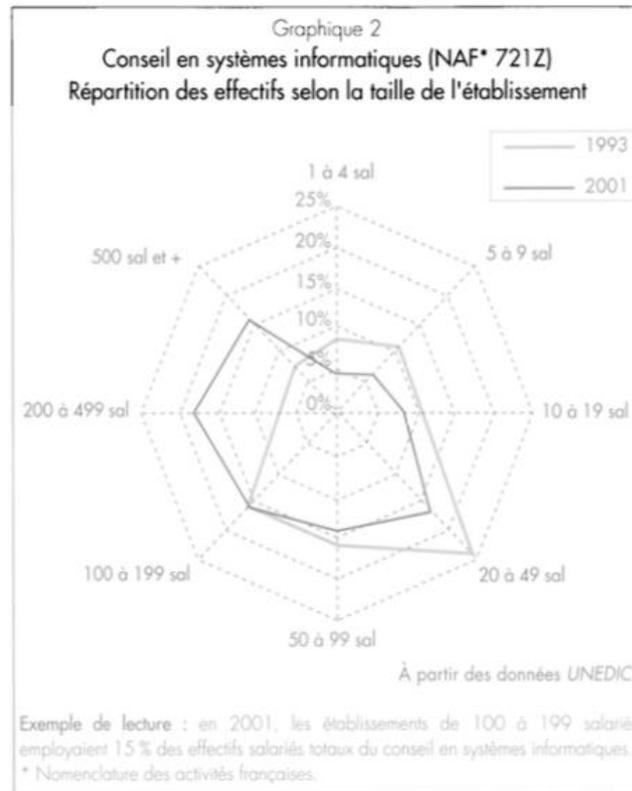


Figure 4 Répartition des effectifs selon la taille de l'établissement

L'effet de mode en fait un secteur en vogue, il est synonyme de dynamisme et d'expertise. De nombreuses entreprises font aujourd'hui appel aux services de sociétés de service numérique, afin de mieux prototyper des produits, d'améliorer leurs bases de données ou de rendre leur interface web plus attractive.

L'évolution des sociétés d'Ingénierie et Conseil en Technologie (ICT) est notamment marquée, comme précisé précédemment, par une évolution de leur rôle au sein des sociétés clientes. Se distinguent un mouvement vers "l'aval" et "l'amont" de leurs missions (Fondeur et Sauviat, 2003). Vers l'amont car les SSII ont développé une activité plus commerciale, requérant des profils plus variés, moins "techniques", afin d'avoir une vision plus commerciale avec leur clientèle et s'intégrer dans le processus décisionnel de leurs clients. Vers l'aval par le développement de "centres de service" (infogérance) en leur sein afin de répondre à des problématiques plus vastes et variées, et ensuite accroître leur influence dans l'entreprise. Cette stratégie permet à l'entreprise prestataire d'avoir une main plus ferme sur des projets et une expertise quasi-unique, rendant la relation prestataire/client plus forte et exclusive.

Emmanuel Sartorius remarque des différences entre la France et l'Allemagne dans la relation entre le donneur d'ordre (entreprise cliente) et la société de service. Quand outre-Rhin la relation est

essentiellement sur la confiance mutuelle, les SSII françaises sont plus fréquemment sous le joug de la rupture de l'engagement contractuel afin d'obtenir des baisses de prix (Sartorius, 2009).

A. Population des SSII

Malgré une population jeune, aucune ESN n'apparaissait parmi les 30 premières sociétés françaises attirant le plus de jeunes diplômés (classement *Universum* de 2010), Capgemini, ALTRAN et ATEN étant respectivement 39ème, 58ème et 89ème places. Mais à l'inverse l'APEC relève en 2001 que les jeunes diplômés représentent la moitié des embauches cadres des SSII.

La moyenne d'âge des salariés environne les 35 ans, il est difficile de généraliser toutes les SSII en présentant une moyenne globale les regroupant toutes. Les sociétés plus petites et récentes auront en leur sein essentiellement des jeunes diplômés, dont des exigences salariales sont plus faibles et donc, étant plus accessibles à ces néo-sociétés. Au contraire les grandes SSII auront sans doute les moyens de mieux rémunérer leurs salariés, et n'auront pas autant besoin de recruter des profils "novices". Selon Fondev et Sauviat les jeunes diplômés viennent "se faire les dents" dans ces sociétés de service où leurs missions seront aussi nombreuses que variées. Une fois l'expérience du terrain acquise ils se dirigent vers des sociétés capables de mieux les payer, ou leur proposant des missions plus "stables".

Par ailleurs, des études datant du début du millénaire montrent que les profils "double-diplôme" intéressent de plus en plus les sociétés d'ingénierie informatique, notamment les profils commerciaux, pouvant se vendre plus facilement auprès des clients.

C'est également le cas des fonctions supports : les sociétés recrutent davantage de cadres ayant un niveau bac+5, afin de pouvoir bénéficier d'éléments compétents à tous les niveaux, notamment dans les postes déclinant la stratégie de l'entreprise sur divers sujets.

L'ingénierie informatique étant le cœur de métier du secteur et les ingénieurs informaticiens les plus représentés, nous étudierons dans ce mémoire leur engagement et non celui des fonctions

supports agissant au sein des entreprises. Quand nous nous référerons aux “salariés”, nous entendrons les “ingénieurs-informaticiens des SSII”, sauf mention contraire.

PARTIE 2

-

LEVIERS D'ENGAGEMENT

À l'aide de notre compréhension du secteur des sociétés de service informatique nous allons tenter de mettre en avant les outils et les pratiques permettant l'engagement et potentiellement de limiter le turnover. Peretti (1999) estime qu'un salarié engagé sera moins dans une démarche d'analyse des offres d'emplois sur le marché. Rappelons toutefois avant d'étayer notre analyse qu'il est impossible de citer des vérités qui seraient générales et qui permettraient de juger de l'engagement pour tous les salariés. Bien que nous ayons pu donner quelques caractéristiques des populations au sein des SSII, il serait une erreur que d'admettre comme vraies des suppositions dont le but est d'orienter une réflexion.

Avant de nous intéresser à ces pratiques refaisons un rapide rappel sur le turnover.

Définition et interprétation du turnover

Comme défini dans l'introduction le turnover est l'indicateur du taux de roulement utilisé pour comparer le taux de départs et d'arrivées au sein d'un groupe par rapport au nombre de salariés demeurant au sein du groupe entre deux périodes.

Si une entreprise X emploie 20 salariés au 01/01/N et qu'au cours de l'année N 3 personnes partent et 5 arrivent, le turnover sera de :

$$[(5+3)/2]/20 = 0,4$$

L'entreprise X aura donc connu un taux de turnover de 40% au cours de l'année N.

Ce calcul peut être fait sur des services différents et sur des périodes différentes. Les périodes plus courtes connaissent logiquement un taux de turnover plus faible que les périodes plus longues.

Le turnover est souvent considéré comme un symbole de la santé interne de l'entreprise, un fort taux de turnover au sein d'une société, d'un service ou d'un poste est généralement perçu comme négatif. Si cet indice permet a priori d'avoir une idée de la rotation réelle, c'est à dire de comparer les entrées et les sorties au sein d'une population donnée au cours d'une période, le turnover est essentiellement vu comme un indice permettant de se donner une idée du nombre de sorties. Un

turnover haut est perçu comme négatif, alors qu'il peut potentiellement être impacté par un nombre d'arrivées important.

Les besoins dans le monde du travail ont considérablement évolué au cours des trente dernières années, les individus cherchent désormais confort dans leur travail pour s'épanouir et se sentir importants. Pour cela un employeur doit être attractif et proposer aux candidats et aux salariés en place un confort qui soit tant dans les missions que dans l'environnement de travail des salariés.

Le travail étant l'une des variables importantes de la vie de chaque individu, il est commun de nos jours d'avoir la volonté de trouver une activité qui permette à chacun de s'épanouir, ou au moins qui n'engendre pas de souffrance.

Une autre attente ayant émergée au cours de ces deux dernières décennies est celle de la responsabilité d'entreprise. L'employeur prenant une place importante dans la vie d'un salarié, il s'attend à ce que l'entreprise pour laquelle il contribue au chiffre d'affaires défende certaines valeurs. C'est le cas des entreprises dans lesquelles la population salariée à un certain niveau de diplôme. Non pas que les populations moins diplômées n'aient pas de valeurs, mais c'est généralement moins une préoccupation et une priorité pour elles, le salaire étant déjà une variable importante.

Les ingénieurs, de niveau bac+5 étant majoritaires dans les SSII, ces derniers attendent beaucoup de leur entreprise pour s'engager notamment dans le respect de l'écologie, pour promouvoir les modes de transports alternatifs, le bien-être du personnel, etc.

Ces notions ont également un poids dans l'épanouissement et le confort qu'aura un individu sur son lieu de travail. Les attentes dépassent le cadre du simple troc d'un travail contre un salaire, le salarié s'attend à ce que l'organisation qu'il représente respecte un certain nombre de valeurs lui permettant de se sentir dans sa zone de confort, même dans un milieu professionnel.

Dans le cadre de l'étude de l'engagement des salariés dans les SSII, nous utiliserons des publications à ce sujet, mais nous nous intéresserons également à d'autres sujets qui pourraient s'appliquer par certains aspects à la population que nous allons analyser. Nous utiliserons notamment les recherches effectuées sur l'engagement dans les sociétés d'intérim. Bien que différent du secteur que nous allons étudier, et ne répondant pas aux mêmes problématiques,

certaines caractéristiques et relations de travail se retrouvent et pourront servir de comparaison dans les deux cas.

CHAPITRE 1 - SALAIRE VERSUS MISSIONS

Il est important je pense de mettre en opposition ces deux variables, que sont l'importance du contenu de notre travail et l'importance de la rémunération. La question divise le monde du travail depuis de nombreuses décennies et elle est d'autant plus importante dans le milieu de l'ingénierie informatique.

Nous savons pertinemment que la logique de l'*homo laborans* est variable selon le secteur, il est nécessaire d'analyser à quel degré chacun de ces deux facteurs va avoir le plus d'impact sur l'engagement des salariés des SSII. Ainsi s'il est impossible de généraliser et mettre tous les ingénieurs-informaticiens dans une même case, dans le but d'estimer s'ils se sentent engagés pour les mêmes raisons, nous pouvons orienter une réflexion afin de cerner leur logique face à l'emploi. Nous savons grâce à la première partie que les SSII sont pour la majorité composées d'ingénieurs-informaticiens diplômés d'un bac+5 et ont un statut cadre.

I. LE SALAIRE

Le salaire reste la base du travail, toute relation de subordination entre un employeur et son employé n'existe que dans la société moderne car l'employeur rétribue le salarié à hauteur de son apport. L'importance de son apport et donc de son salaire est évaluée en amont de l'officialisation de la relation de subordination.

Le salaire reste, malgré les nouvelles variables prises en compte lors du choix d'une entreprise, la méthode privilégiée lorsque l'on veut motiver, sanctionner ou encore fidéliser un salarié. L'importance du salaire dans la vie du salarié, dépend en grande partie du métier et de la démographie de l'entreprise et de la branche.

Afin de s'intéresser à l'importance du salaire pour les salariés des SSII, il faut d'abord étudier la composition des populations de ces sociétés. D'après Sartorius, il s'agit d'un mélange quasiment

équivalent d'ingénieurs, issus de formations bac +5 et de techniciens, issus de formations bac +2/3. Cette affirmation me surprend un peu au vue de mon expérience et des échanges que j'ai pu avoir. De plus dans une société de services, les techniciens sont principalement les salariés des fonctions supports, qui par définition ne rapportent pas directement de l'argent à leur entreprise. Nous aurions plutôt évalué le taux de techniciens dans une SSII entre 10 et 20%, selon la taille de l'entreprise et son degré de maturité. C'est d'ailleurs le chiffre qui ressort des enquêtes menées par Fondeur et Sauviat, estimant la part de cadres au sein des SSII à environ 80%.

La convention collective Syntec (Bureaux d'Études Techniques, des Cabinets d'Ingénieurs-Conseils et des Sociétés de Conseils) propose trois modes de calcul des salaires des cadres, majoritaire dans les ESN :

1. Droit commun : 35h/semaine avec possibilité d'heures supplémentaires majorées de 25% jusqu'à 8h, et 50% au-dessus de seuil
2. Forfait "mission" : 38h30/semaine, avec un taux de variation de 10%, sans paiement des heures supplémentaires
3. Forfait jour : le temps de travail est décompté en jour par an, et non en heures par semaine. Les heures supplémentaires (au droit commun) ne sont pas décomptées

Si la dernière option semble la plus bénéfique à l'entreprise, elle peut également être la plus coûteuse. La modalité du forfait jour est celle dont le salaire minimum est le plus élevée, en faire le choix est donc un "risque" pour les sociétés.

Les ESN ne sont pas en mesure de payer leur salariés aussi cher que les entreprises faisant appel à leur service, et donc proposent un salaire en dessous des attentes. Les jeunes diplômés sont la principale cible des sociétés d'ICT, car leur expectations salariales sont moindres, c'est pour cela que les stratégies recrutement sont très axées sur les jeunes diplômés et sur les étudiants en fin de cycle d'études. Il n'est pas rare que des étudiants n'ayant pas encore validé leur diplôme d'ingénieur aient déjà des propositions de contrat.

Le rapport de force entre ingénieurs informaticiens est donc très déséquilibré en faveur des salariés, qui sont souvent très au courant de leur valeur sur le marché et de la demande croissante

pour leurs services (Fondeur et Sauviat, 2003). La question du salaire est donc importante, d'autant plus sachant que les SSII n'ont pas les moyens de payer leurs salariés comme pourraient le faire les entreprises donneuses d'ordres (prestataires).

Le salaire d'entrée d'un jeune diplômé en ingénierie informatique se situerait aux alentours de 32 000 euros bruts annuels, dans les standards d'une équivalence bac +5 donc. Les sociétés clientes proposent souvent des salaires plus élevés à niveau équivalent, mais nous verrons dans la partie suivante pourquoi les jeunes diplômés sont parfois plus attirés par des sociétés de service plutôt que pour les sociétés clientes.

Fondeur et Sauviat avancent par ailleurs que les ingénieurs des ESN s'estiment majoritairement sous-payés, ce qui explique le nombre de départ pour cette raisons, soit dans d'autres ESN, soit chez les clients. Les Sociétés de Service ayant bien compris que c'était l'une des raisons de départ important, celles-ci n'hésitent pas à leur proposer des salaires plus élevés. Ces derniers n'atteignent probablement pas le niveau des salaires avancés par les prestataires, mais ils contribuent à une hausse globale de la rémunération des cadres ingénieurs dans le domaine de l'informatique. Cependant l'un des effets de cette hausse généralisée des salaires est la création d'une bulle spéculative rendant les sociétés de service plus vulnérables aux aléas de l'économie (subprimes, Covid-19, etc.).

On notera qu'à l'instar d'autres secteurs les primes d'intéressement et de participation sont des outils qui peuvent favoriser un engagement dans une société. Les SSII de taille moyenne n'ont pas toutes mises en place de tels accords, et il peut s'avérer être un élément différenciateur dans l'attractivité interne et externe entre sociétés prestataires, mais cela ne sera pas le cas face aux entreprises clientes, dont le montant des primes est soit supérieur soit proportionnel aux salaires déjà en place.

Avant de nous intéresser à la question des missions, du contenu du travail et de son importance dans le processus d'engagement pour les ingénieurs informaticiens, nous pouvons faire un constat rapide : il apparaît que le facteur argent demeure important dans le choix de l'entreprise pour laquelle les salariés vont travailler et potentiellement s'engager, et il est également important de noter que les SSII n'ont pas les moyens d'augmenter les salaires de leurs salariés. Cela met donc en

opposition la logique individuelle des salariés et la logique de l'entreprise, comme s'il s'agissait d'un bras de fer.

Nous essaierons de nous concentrer sur l'étude des autres facteurs pouvant créer et dynamiser l'engagement dans les SSII, plutôt que de se lancer dans un débat sur la valeur apportée par les salariés. Joule et Beauvois énonçaient dans leur *Petit traité de la manipulation à l'usage des honnêtes gens* (1987), trois façons pour un employeur d'obtenir un comportement de la part d'un salarié. Il peut soit le convaincre explicitement par des arguments qui se voudraient rationnels que rester au sein de la SSII lui permettrait de participer à une aventure humaine et technologique, tout en participant à la réduction du turnover si chère aux RH de la société. Il pourrait aussi trouver des façons d'orienter son comportement via des actions individuelles ou collectives pour le convaincre dans un contexte de liberté que rester au sein de la SSII est le meilleur choix pour lui. Ou enfin il pourrait faire usage de son pouvoir et le forcer à rester. La dernière possibilité étant - fort heureusement - interdite par le droit français, il ne lui reste que deux possibilités.

Nous pouvons croire évidemment que des directeurs et des managers sont convaincants, mais il est difficile de sérieusement envisager une politique de fidélisation par les simples qualités de conviction au sein de l'encadrement et du management. Il nous reste la dernière solution, et elle nous semble pour les Ressources Humaines la plus plausible et porteuse de défi. En allant un peu plus loin nous pourrions par ailleurs considérer les augmentations salariales comme une sorte de corruption de l'engagement, qui ferait fléchir la volonté réelle d'engagement au sein d'une SSII. Aussi intéressant qu'il n'y paraisse, le débat n'est pas là. Nous allons à présent tenter de décrypter l'importance d'autres facteurs dans la décision d'engagement d'un ingénieur-informaticien au sein d'une SSII.

II. INTERET ET VARIETE DES MISSIONS

Les populations ingénieurs sont passionnées par leur métier, et surtout par leur missions, les ingénieurs informaticiens n'y manquent pas. Comme dit précédemment nombre de jeunes, et parfois de plus anciens rejoignent les sociétés de service informatiques afin d'avoir différentes missions régulièrement et de travailler au sein d'organisations différentes.

Cette volonté de changement régulier peut être le fruit d'une volonté individuelle de curiosité et de ne pas tomber dans l'ennui de missions répétitives et ne leur permettent pas d'explorer

différentes facettes des métiers proposés par l'informatique. Mais souvent la volonté de rejoindre une société prestataire de services informatique est liée au dessein des ingénieurs de monter en compétences sur de plus nombreux sujets et d'augmenter leur valeur "marchandable". C'est l'une des raisons expliquant le taux de jeunes diplômés si élevé dans les SSII. Leur souhait est de se former via des expériences terrain, dans différentes organisations, leur permettant ainsi d'augmenter leur compétences techniques et transverses plus rapidement.

Les ingénieurs peuvent ainsi accumuler différentes missions, et il est de leur souhait de travailler sur des projets qui leur plaisent. La mobilité relative au contenu des missions est fréquente, ils sont prêts à travailler pour des sociétés de service leurs proposant des missions en adéquation avec leurs souhaits.

L'interface entre le service commercial et le recrutement est vitale, la communication et la bonne compréhension des profils à rechercher est la clé pour la croissance des ESN. C'est pour cela que le recrutement est une fonction motrice, et, à part du service RH traditionnel.

L'enjeu des Ressources Humaines et du management avec les salariés est de comprendre les motivations pour lesquelles ils ont rejoint une SSII, une société en particulière et ce qu'ils en attendent.

“Les agences d'intérim qui ne prennent pas en compte ces attentes créent de l'insatisfaction chez les intérimaires, avec pour conséquence, le départ de l'intérimaire vers une autre enseigne de travail temporaire (Van Breugel et al., 2005 ; Galois, 2006).”

Isabelle Galois-Faurie, *La Construction De L'engagement Dans Le Secteur De L'intérim* (2013)

Les demandes des intérimaires ne sont pas les mêmes que celles des salariés des SSII, mais le raisonnement reste, lui, inchangé. Ils ne voient pas d'inconvénient à changer d'employeur si celui-ci ne remplit par leurs exigences professionnelles. Fondev et Sauviat font par ailleurs le constat que l'une des grandes motivations quant au fait de rejoindre une SSII serait de pouvoir y effectuer un nombre de missions varié afin de pouvoir se former dans des conditions réelles. Les raisons de cette volonté de multiplicité des missions peuvent être comprises de différentes formes.

Prenons en exemple un jeune diplômé ayant pour seules expériences des stages de quelques mois en entreprise- ce qui est par ailleurs déjà une base solide-, où les missions étaient plus ou moins poussées. Ce jeune diplômé avant de se spécialiser ou de signer un contrat à durée indéterminée avec une société "classique" souhaitera sûrement s'aguerrir en entrant dans une ESN, ce qui lui permettra alors de varier les missions, d'équipe, de chargés de projets tout en gardant le même contrat. Cette possibilité permet à de nombreux jeunes diplômés de trouver leur voie, ou d'avoir plus d'expériences et ainsi d'être ensuite de mieux se vendre de par leurs expériences multiples.

Tout comme nous avons pris l'exemple du jeune diplômé nous pourrions également prendre l'exemple d'un salarié ayant déjà eu une expérience conséquente mais qui aurait besoin, pour rebondir dans sa carrière, de se re-former, d'essayer différentes missions afin de donner à sa carrière un second souffle.

Si nous ne parlons pas du même type de personnes dans ces deux cas, ils font tout de même le choix de rejoindre une société de service pour des raisons similaires. Pour les deux profils il s'agit d'augmenter leur valeur et de se former en expérimentant différentes missions.

La volonté de rejoindre une SSII afin d'y effectuer différentes missions peut être également le fruit d'un raisonnement différent qui relève plus de la psychologie individuelle. Nous savons bien qu'à travers le prisme du travail, beaucoup y trouvent - ou non - leur épanouissement de façon totalement distinctes. Quand certains se réjouissent d'avoir un travail durable leur apportant stabilité et tranquillité, d'autres y voient un intérêt seulement si le travail est dynamique et rempli de défis multiples et évolutifs.

Ces profils portent un avantage et un inconvénient majeur pour la société les employant. Leur présence sur le long terme à un potentiel plus élevé, car la raison pour laquelle ils ont rejoint une telle société relève de sa nature, du fait qu'elle offre au salarié de s'épanouir en changeant constamment de missions et d'environnement et c'est à travers les nouveaux défis qui leurs seront proposés que ces salariés se sentiront épanouis.

Cependant en regardant la problématique d'un autre angle, et en particulier en tenant compte de la raison de leur attrait pour l'offre que leur propose la société de service. Le besoin de renouvellement dans leur activité et ces nouveaux défis va obliger le service commercial travaillant avec ces de ces salariés à être constamment à la recherche de missions suscitant un intérêt. Si tel n'est pas le cas ils n'auraient aucun soucis à regarder ailleurs, notamment dans des sociétés concurrentes.

Le besoin d'avoir des missions variées pour un salarié, et l'agacement dont il pourrait faire part dans le cas où il ne serait pas satisfait, se trouve atténué dans des périodes de climat économique plus instable, comme cela a pu être le cas au début du siècle, ou encore au cours de l'actuelle année 2020.

L'importance relative des missions selon les profils des salariés met en avant l'importance de la fluidité et de la coordination des politiques de recrutement, des politiques commerciales et managériales.

Afin de répondre aux problématiques et volontés individuelles de chaque salarié, il est important que la fonction recrutement sache et ait une forte idée du type de profil recherché et de la raison pour laquelle une personne rejoint la société. La relation avec la direction commerciale, et la fluidité de la communication entre les deux services permettront de déterminer si la société a la capacité d'accueillir un tel profil. Il en est aussi de l'importance de la transparence lors des entretiens afin de pouvoir rapidement communiquer au candidat les possibilités de missions.

Nous pouvons néanmoins remettre en question l'importance de cette transparence de l'entreprise envers le candidat par la possibilité qu'offre la période d'essai de 4 mois², dans le cas où les missions proposées ne susciteraient pas l'intérêt du salarié, cela créerait une sorte d'issue de secours. Toutefois, nous savons qu'un recrutement a un coût élevé, et qu'il s'avère plus coûteux encore s'il s'agit d'un mauvais recrutement. La transparence avec les candidats quant aux possibilités commerciales qu'a l'entreprise, et sur les missions qu'elle pourrait proposer demeure important.

L'intérêt de ce que le commerce soit au fait du profil du salarié permettra également de savoir s'il est possible de se projeter avec lui. Car si une mission semble convenir à un instant T il se peut que cette mission soit considérée comme rare et qu'il soit compliqué de satisfaire les souhaits du même salarié une fois cette mission initiale (qui l'aurait attiré dans l'entreprise) terminée. Si tel est le cas il sera peut-être préférable, plutôt que de recruter un profil qui conviendra parfaitement à une seule mission, placer chez un client un salarié étant alors en inter-contrat³ ou étant proche de terminer une mission.

² 4 mois pour les ingénieurs et cadres dans la convention Syntec, en lieu et place des 3 mois prévus dans le code du travail

³ Terme utilisé au sein des SSII/ESN pour qualifier la période où un salarié n'est pas en prestation chez un client de la société. Ces périodes peuvent être perçues comme angoissante pour les ingénieurs informatiques pour

S'avancer dans de telles préconisations est compliqué, car il est rarement aussi simple de schématiser une situation : chaque situation est un cas particulier. Le marché du service informatique entre sociétés de prestations est très compétitif, le développement d'une relation client est d'autant plus important, et la vision court-termiste qui consisterait à placer le profil parfait sur une certaine mission pourrait permettre à la société d'agrandir son marché et ainsi de mettre un pied dans la porte.⁴

Sans rentrer dans les détails stratégiques commerciaux, car là n'est pas le sujet de cette partie, il montre à quel point la transparence de l'information entre ces deux fonctions de la société est vitale. Il est absolument nécessaire pour limiter les erreurs de "casting", et pour s'assurer de l'adéquation entre politique de recrutement et politique commerciale, de prendre les bonnes décisions concernant la nécessité ou non d'un profil et d'éviter qu'il ne coûte plus qu'il ne rapportera finalement à la société.

Après avoir mentionné l'importance de la relation entre le service commercial et le service recrutement, nous pouvons nous avancer pour en dire tout autant entre le management et le commerce. En effet si le commerce se doit d'être en interface avec le recrutement il doit également assurer la fluidité avec le management pour être au fait des différents profils au sein de la société et de leurs aspirations individuelles. Le suivi managérial doit permettre de comprendre et d'assurer un suivi individuel (sur lequel nous reviendrons dans la partie suivante) afin de permettre au commerce de guider le recrutement dans la recherche de profil. Les managers de proximité doivent ainsi assurer une veille des missions et des possibilités afin de permettre à leurs équipes d'accéder à leurs envies plus ou moins pointues.

Il s'agit là d'un jeu de placement dans lequel la fonction commerciale a un rôle déterminant de par sa proximité avec la clientèle et de par sa connaissance de la stratégie en place.

les raisons évoquées au début de cette section. Cette période est également très coûteuse pour la société, car le salarié qu'elle rémunère ne lui rapporte aucun bénéfice.

⁴ Technique de manipulation - commerciale, consistant à faire une demande peu coûteuse qui sera vraisemblablement acceptée, suivie d'une demande plus coûteuse, aussi appelée "doigt dans l'engrenage". (Voir Joule et Beauvois, 1987)

Grâce à ces éléments, notamment concernant l'importance des missions au sein d'une société de service nous pouvons commencer à répondre à cette question opposant le "facteur rémunération" au "facteur mission".

Les raisons pour lesquelles des jeunes diplômés rejoignent les ESN sont assez claires : ils souhaitent avoir de l'expérience sur le terrain et avoir des missions variées afin de monter en compétences. Certains vont même jusqu'à souhaiter s'amuser en ayant des missions leur procurant un épanouissement réel et pas seulement liées au fait de vouloir se former sur plusieurs missions pour être plus "marchandables".

Les populations ingénieurs, et particulièrement en informatique sont passionnées par leur métier et voient un réel plaisir dans la réalisation de leur mission. Ce sont également des populations très sociales, beaucoup plus que l'on ne pourrait le croire d'ailleurs, et qui aiment travailler en équipe (Partie 1 – Chapitre 1 et 2). Nous pouvons donc sans prendre beaucoup de risques nous dire que les missions sur lesquelles ils vont travailler sont très importantes, et cela va être un facteur déterminant dans le plaisir qu'il aura à être au sein d'une entreprise et donc de son degré d'engagement au sein de celle-ci.

Nous pouvons faire une petite parenthèse et aller plus loin dans cette notion de plaisir au travail, et l'importance qu'elle a pour les SSII. Les cercles sociaux se forment et se fomentent pour beaucoup lors des études supérieures. Les expériences d'intégration dans les écoles d'ingénieurs étant particulièrement réputée, les liens sont forts entre les étudiants. Dans des bassins particulièrement dynamiques tels que Paris, Toulouse, Lyon ou Grenoble⁵, où les écoles sont nombreuses, la demande post-étude l'est également de la part des entreprises. Les cercles d'étudiants en école d'ingénieurs peuvent donc rester intacts pendant de nombreuses années et ainsi permettre aux ingénieurs de cultiver un réseau important. Une entreprise qui aura la réputation de permettre à ses salariés d'avoir des missions variées ou répondant aux attentes de ces derniers pourrait rapidement voir sa cote grimper dans le tissu économique local, et ainsi attirer plus de candidats.

Cependant pour en revenir à la question que nous nous posons entre l'importance du salaire et l'importance des missions que la société nous propose, il est également question de contexte.

⁵ https://etudiant.lefigaro.fr/article/classement-des-ecoles-d-ingenieurs-specialite-informatique-et-numerique_d6893064-201d-11ea-badf-b0daf53d8f63/

Par contexte nous entendons notamment le contexte familial. Il est de la logique de beaucoup, et elle est compréhensible, de faire des sacrifices sur sa carrière afin de permettre le développement d'une vie familiale saine. Cela passe par les horaires de travail, mais également par le salaire. Plus nombreuses sont les bouches à nourrir et les crédits à rembourser, plus importante la question de la rémunération deviendra. Nous pouvons donc estimer qu'aux alentours de 30 à 40 ans, c'est à dire dans les premières années de la vie familiale, que les ingénieurs informaticiens vont commencer à se tourner vers des entreprises pouvant mieux les rémunérer, c'est à dire dans de nombreux cas les entreprises clientes des SSII.

La rémunération prend donc de l'importance avec le temps, et malgré l'intérêt porté par les missions pouvant être proposées par la société de service nous pouvons estimer que la rémunération sera difficilement à hauteur de celle que pourra proposer une plus grosse structure.

CHAPITRE 2 - LE MANAGEMENT

Nous abordons ici un élément essentiel de la gestion humaine en société de service, ou même en consulting. En fonction des entreprises, et selon le mode de prestations qu'elles ont adoptées avec leurs clients, la part de salariés travaillant effectivement depuis les locaux de la société les employant varie.

Sans avancer de chiffres précis, nous pouvons facilement estimer cette répartition étant en moyenne à deux tiers de sa population. Lesquels restant étant les fonctions service, les éventuels inter-contrat⁶, ainsi que les ingénieurs travaillant sous forme de centre de service (Partie 1 – Chapitre 2) au sein donc des locaux de l'entreprise.

Naturellement une grande majorité de salariés passe la quasi-totalité de leur temps chez les clients de la société de service avec laquelle ils sont liés. Les distances géographiques entre agence mère, client et domicile du salarié sont variables, mais il est fréquent que se rendre dans les locaux de son employeur est parfois plus une contrainte qu'autre chose. Les raisons pour lesquelles il serait amené à s'y rendre sont en général d'ordre administratif, ou pour des entretiens avec d'autres salariés (ou avec la hiérarchie). Le potentiel d'engagement d'un salarié n'a pas qu'une valeur économique, et les échanges avec les différentes strates de l'encadrement et du management ont un

⁶ Dans certaines sociétés le personnel en situation d'inter-contrat est dispensé de se rendre sur site.

rôle important à jouer dans ce processus. Il est important pour l'agence de favoriser cette interaction, afin d'instaurer une relation de confiance entre les deux acteurs (Gallois-Faurie, 2013).

Cette distanciation de l'employeur pose la question du sentiment d'appartenance, qui n'a d'ailleurs pas besoin de distanciation pour être posée. Cependant une autre variable entre en compte. Si nous avons dit en amont que les salariés sont amenés à travailler chez différents clients, il est fréquent que certains enchaînent les missions chez un même client, sur un même site. Ils passent donc parfois plusieurs années chez un client unique, au point où la relation salarié-employeur est totalement modifiée.

Se pose ainsi une question qui va au-delà du simple sentiment d'appartenance au sein de l'employeur ; pour qui le salarié a un sentiment d'appartenance ? son employeur ou le client de son employeur ?

Dans de nombreux cas lors de mon expérience personnelle, il n'a pas été rare de voir des salariés mentionner le client de leur employeur comme étant leur "employeur", ou donnant autorité à leur client pour des questions⁷ qui n'ont pas lieu d'être avec ce dernier.

Nous avons grâce à Joule et Beauvois défini la notion d'engagement : c'est le degré d'assimilation à un acte, ici l'assimilation que l'on peut faire d'un salarié à son employeur. A quel point peut-on dire que tel ingénieur est un salarié de telle ESN ?

La notion d'engagement dans une entreprise et son sentiment d'appartenance sont intimement liés. Il est difficile d'imaginer que l'on puisse être engagé dans un acte sans que l'on soit convaincu de cet acte, dans un contexte sans contrainte.

Alors nous pourrions estimer que le sentiment d'appartenance à l'entreprise employant est la base de l'engagement que nous cherchons à évaluer.

Recentrons-nous alors sur le management. Avant d'essayer d'expliquer l'importance du rôle de cette strate hiérarchique il convient d'expliquer son fonctionnement au sein d'une SSII.

Voici les différents profils de management qu'il est possible de rencontrer au sein de sociétés de service informatique. Ces profils peuvent avoir des noms différents, et peuvent parfois ne pas exister selon le fonctionnement décidé par la société :

⁷ D'ordre administratif essentiellement : congés, formation, etc.

- Le manager
- Le chef de projet
- Le responsable Delivery
- Le manager de proximité

Le manager “classique” sera chargé du suivi de carrière d’un certain nombre de salariés, afin d’assurer un suivi qualitatif. À noter qu’il est difficile d’attribuer à un même manager plus d’une douzaine de salariés. Il s’agit en général d’une évolution du rôle d’ingénieur consultant classique. En fonction du nombre de salariés suivi, le manager aura moins de temps pour des missions techniques et se verra au contraire octroyer plus d’heures dédiées au suivi de son équipe. Le manager n’est pas forcément (il est même rare) sur le même site que son subordonné, les contacts se font principalement à distance. C’est le manager qui réalise l’entretien professionnel du salarié.

Le chef de projet : à l’inverse du manager il sera nécessairement sur le site où travaille le collaborateur. Il est le contact privilégié entre le client, l’entreprise et le salarié pour les questions d’ordre technique. Le chef de projet changera selon les missions et selon le site client du collaborateur.

Le responsable Delivery : parfois responsable d’agence. Il sera le principal référent d’une division de la société, qu’elle soit faite selon un découpage technique ou géographique. Le responsable Delivery est souvent placé au-dessus des managers et pilote une partie de la société au niveau macro-économique. Ce niveau de strate hiérarchique sous-entend une taille de société déjà conséquente, nécessitant une sorte de “manager des managers”.

Le manager de proximité : il peut être aussi connu sous le nom anglophone de “people leader”, il va être en soutien du manager classique dans le suivi des équipes. Il ne sera pas forcément placé plus haut hiérarchiquement et n’assurera pas de missions administratives, mais sera chargé de remonter au manager des informations sur ses équipes selon leur importance. L’instauration d’un tel rôle sous-entend également une structure de taille importante dépassant les 500 salariés, cela insinuant également que les manager “classiques” suivent plus d’une dizaine de salariés, comme préconisé

précédemment. Son rôle se rapproche intrinsèquement du rôle du manager classique, seules ses responsabilités seront différentes de celui-ci.

Nous avons dans une partie précédente expliqué que les motivations des salariés peuvent être diverses en fonction de l'évolution de leur carrière et de leur vie personnelle. Si le Responsable Delivery et le pôle commercial pourront être à même de connaître les missions potentielles et disponibles pour les équipes. Il est du rôle du manager d'assurer cette proximité avec le salarié afin d'articuler les stratégies individuelles et pouvoir communiquer avec le salarié de ces potentielles missions.

La distance avec la société et la proximité avec une autre entreprise peut parfois engendrer des confusions dans le respect des processus par les salariés, et il n'est pas rare que certains mélangent des actions procédurales. Au niveau de la communication interne de la stratégie de la société il en est de même, nous pouvons cependant estimer que la diffusion de la stratégie interne du client n'est pas ouverte aux intervenants extérieurs. Ce sujet demeure toutefois un grand défi pour les managers, ils se doivent d'être les ambassadeurs de l'entreprise auprès du salarié détaché, le contact avec ces derniers sera parfois le seul contact avec son employeur. Il est donc important de vérifier que les communications (notamment via les outils digitaux) ont été bien comprises et intégrées, et d'inciter le salarié autant que possible de participer à la vie de l'entreprise (Partie 1 - Chapitres 3 et 4). L'objectif étant de lui permettre d'avoir d'autres attaches au sein de l'organisation et de se sentir comme étant un membre à part entière.

Le contact avec les salariés, et la qualité de la relation entre le manager et les salariés sera donc clé dans son expérience au sein de la société. Il est évident que ce n'est pas l'unique raison qui déterminera de l'engagement ou non du salarié dans l'entreprise, mais cela n'en demeure pas moins un facteur essentiel qui aura un rôle dans sa participation à la vie de l'entreprise. Le choix de l'équipe d'encadrement sera une des clés de l'engagement au sein de la société, et il est nécessaire pour le Delivery et la direction de choisir et faire évoluer des personnes qui semblent pouvoir remplir des critères particuliers.

Quelles compétences pour le manager ?

Pour ce rôle de management nous n'avons pas nécessairement besoin des meilleurs techniciens, et la promotion à ce rôle ne doit pas être (nécessairement) la récompense de nombreuses missions menées à bien. Le manager aura, certes, besoin d'un bagage technique lui permettant de comprendre les différents sujets liés aux missions de ses équipes, mais il aura besoin de compétences sociales, organisationnelles, et dans le cadre d'une société informatique (traitant des sujets variés allant des applications web à la réalité augmentée) avoir des connaissances minimales sur l'ensemble des sujets sur laquelle la société est compétitive.

Ce type de profil est appelé pour la première fois en 1991 par David Guest, le "Modèle en T" (voir ci-dessous) représentant les compétences détenues par un salarié.

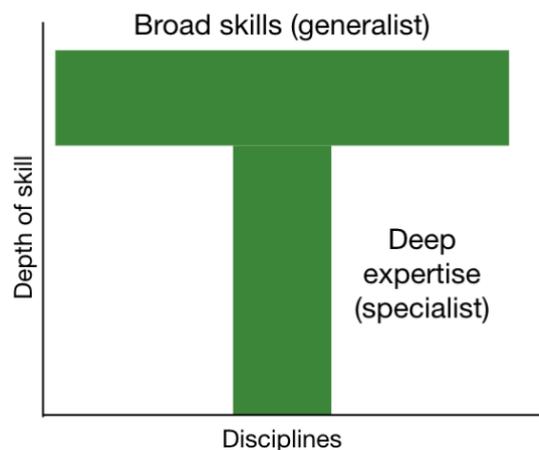


Figure 5 T-shaped model

La base verticale du T représente les compétences techniques propres au métier du collaborateur. Dans le cas de notre manager parfait il s'agirait de ses compétences dans son domaine de l'informatique, sur lesquelles il a travaillé notamment dans ses premières années.

"The horizontal stroke of the "T" is the disposition for collaboration across disciplines. It is composed of two things. First, empathy. It's important because it allows people to imagine the problem from another perspective- to stand in somebody else's shoes. Second, they tend to get very enthusiastic about other people's disciplines, to the point that they may actually start to practice them. T shaped people have both depth and breadth in their skills."

Tim Brown, PDG d'IDEO - entretien avec Morty T. Hansen (2010)

La barre verticale du T représente des compétences transverses du manager, c'est à dire ses connaissances stratégiques, sociales, psychologiques, RH, commerciales, d'autres sujets techniques, etc. Selon Tim Brown l'ensemble de ces compétences permettent à une personne de comprendre un collègue et les problématiques qu'il rencontre. Cela lui permettant ainsi d'être en soutien de ses équipes et de pouvoir assurer un lien fort avec le Delivery et le commercial, pour faire remonter les informations essentielles afin que ces derniers articulent leur stratégie en fonction des caractéristiques opérationnelles à l'instant présent.

En fonction de l'importance de la fonction de manager et du nombre d'équipe suivi, nous pouvons imaginer que la barre verticale du T est amenée à être réduite. Un manager ayant beaucoup de salariés sous son aile et devant rendre un nombre important de compte au Delivery et au commercial aura moins de temps à consacrer à des missions techniques, et elle ne représenterait que partie de leurs fonctions au sein de la société.

Le manager a besoin d'une connaissance précise de la société ainsi que du secteur du service en ingénierie informatique, dans le but de connaître les problématiques de la société et de participer efficacement à la stratégie de celle-ci. De plus le manager dans une SSII aura la problématique de comprendre les enjeux et défis d'une communication à distance afin que les messages passés soient clairs et non équivoques, et également pour pouvoir détecter chez les salariés des éventuelles problématiques individuelles.

Les relations entre consultants salariés, et manager se font principalement à distance, via notamment les différents moyens de communication interne propres aux entreprises. Le mail bien sûr est l'un d'entre eux, mais nous repérons de plus en plus au sein des entreprises des moyens de communication plus "instantanés" dont la visée n'est pas la même que le mail.

Les logiciels de chat permettent une communication qui se veut plus "réaliste" comme si deux personnes communiquaient en étant dans la même pièce. Les messageries instantanées ne respectent pas les mêmes codes que les mails et ne génèrent pas les mêmes effets. Toutefois, les mails restent la source principale de communication pour la transmission formelle d'informations, car il est facile de les archiver, de les utiliser et de les partager. Il est également plus facile de faire du

mailing général descendant⁸. L'utilisation des messageries électroniques comme moyen essentiel de communication interne au sein des entreprises a de nombreuses conséquences sur le travail et sur le bien-être des salariés. L'article de "*Messagerie électronique et relations hiérarchiques : union parfaite ou impossible mariage ?*" de Géraldine de la Rupelle et Michel Kalika (2009) nous permet de mieux comprendre les conséquences que peuvent avoir une utilisation abusive de ces moyens de communication, et ainsi mieux prévenir les strates managériales des effets provoqués pouvant être des causes de désengagement. Leur étude porte sur des entretiens dans deux organisations utilisant les e-mails comme moyens de communications : l'une dans le secteur bancaire, l'autre dans un établissement de l'enseignement supérieur. Bien que l'utilisation des technologies de la communication dépend du secteur d'activité (Boukef et Kalika, 2002) nous nous sommes servis des résultats de cette recherche que nous avons estimé être en pertinence avec le secteur du service dans l'ingénierie informatique.

Dans l'étude de la qualité de la relation hiérarchique à travers les messageries électroniques, faite par De la Rupelle et Kalika, est indiqué notamment une dégradation de la relation et du message transmis, les mails sont souvent déclencheurs de tensions ou d'escalade de conflits. Le média ne permet pas non plus une relation individuelle personnalisée notamment à cause des nombreux codes utilisés dans les corps de mail. Est notamment ressorti de leur étude que si le mail est vu comme un média permettant plus de relation et plus de communication, il est vu pour d'autre comme un vecteur d'isolement. Ils se retrouvent de nombreuses fois seuls devant leurs écrans pour absorber des nouvelles parfois difficiles à encaisser, oui qui pourraient être comprises et interprétées de plusieurs façons.

Les auteurs préconisent notamment de faire preuve de concision dans le mail afin d'être bref et d'éviter les double sens, même si le message peut paraître terne, peu spontané ou convivial. Il est ainsi facile de dater un mail et de le réutiliser plus tard, comme tout autre document numérique.

Enfin les salariés interrogés lors de cette enquête notent que les encouragements ou les félicitations reçus par mail n'ont pas le même impact que ceux reçus en contact direct. S'il apparaît plus facile et rapide pour une personne d'émettre une critique positive par mail, son impact et sa visée première n'aura pas autant d'impact que si le retour avait été fait à l'oral.

Le mail apparaît donc comme un excellent moyen de partager à un grand nombre une information, ainsi que pour effectuer des communications officielles. Nous pouvons penser à la

⁸ Communication générale par mail provenant de la direction vers les équipes

validation d'un congé, d'une prime ou la confirmation d'une formation. Cependant le contact réel ou du moins oral est indispensable. Si une critique (positive ou négative) doit être émise elle est beaucoup mieux vécue à l'oral, il sera alors plus facile si elle est négative d'en discuter, de rassurer ou de motiver sans que cela n'ait d'effets trop démoralisant sur le salarié.

Dans le cas de la critique positive elle aura un meilleur impact sur le salarié, et lui témoignera de l'aspect beaucoup plus personnel qu'aura le message, et aura donc plus de chance d'avoir l'effet escompté. Toutefois, faire suivre d'un mail toutes ces communications peut être intéressant, afin que chacun des partis puissent avoir une trace de ces communications et surtout offrir la possibilité de les partager avec d'autres acteurs pour qui les informations pourraient avoir un intérêt.

Il faut donc que les managers manient avec précautions les outils de communications, et qu'ils sachent alterner tout en gardant une logique entre les différents moyens pour que la relation avec les salariés consultants puisse conserver un aspect personnels malgré la présence de processus formalisant.

Le manager devra alors assurer un suivi différent selon les salariés, car certains pourraient nécessiter un suivi plus rigoureux que d'autre. Le degré de difficulté sera également variable d'un collaborateur à un autre et il sera une qualité d'un manager de savoir attribuer un temps juste à chaque salarié selon leurs besoins, mais également selon leurs avenir au sein de la société. Attribuer trop de temps à un salarié ayant donné sa démission à la société ne s'avérerait pas un choix efficace pour le manager.

Les promotions étant rares au sein des SSII, faire partie de l'équipe managériale est perçue comme une récompense à de bons résultats et à une bonne participation au sein de la société. Elle est également vue comme la première étape pour grimper les autres échelons hiérarchiques. Cependant il faut que les managers soient prêts à faire une croix sur de nombreuses missions techniques, qui étaient peut-être la raison pour lesquelles ils avaient initialement rejoint la société. Il faudra, au préalable du choix de l'évolution au poste de manager, s'assurer que le salarié en question est conscient de cette évolution pour sa carrière et des tenants et aboutissants de la mission. Si le choix du manager est judicieux, il pourra être un facteur d'engagement dans la société, de par la reconnaissance donnée au salarié et de par la volonté de la société de l'intégrer dans des fonctions plus stratégiques.

Le management des consultants et des travailleurs séparés de la société - la majorité - peut être l'un des grands facteurs de désengagement dans les SSII. Une relation neutre peut supposer des impacts réduits ou nuls, alors qu'au contraire une relation permettant la confiance et la fluidité des informations entre manager et consultant permettra d'augmenter les chances d'engagement et de volonté d'évolution au sein de la société.

Le manager peut essayer de faire venir le salarié à l'agence et peut aller le visiter sur site si possible. Le manager devra également être le relai de la direction et des ressources humaines, afin de l'aider à comprendre les messages passés et adopter les processus mis en place dans la société. Le management aura notamment une mission importante lors de l'entrée du salarié dans la société, nombre d'entre eux commencent immédiatement en mission et il peut être compliqué pour eux de s'imprégner des méthodes et valeurs internes. L'adhésion à ces dernières permettra au salarié d'avoir véritablement les deux pieds dans la société et ne pas en être seulement un élément gravitant autour.

CHAPITRE 3 - ÉVÈNEMENTS ET PARTAGE

Rattacher les consultants à leur employeur est le défi de la SSII, et si nous avons vu l'importance du manager dans l'adaptation, la compréhension de la stratégie, il a aussi pour rôle d'inciter ses équipes à participer aux événements de l'entreprise.

Les événements organisés par la société permettront aux équipes de différents pôles de se réunir dans le cadre de l'entreprise par laquelle ils sont tous employés. Ces événements peuvent être formels ou informels. Bien qu'organisés par la société, le cadre dans lequel ils sont mis en place peuvent en faire différer l'objectif.

La mise en place d'événements formels, dans un cadre qui rappelle le travail et l'entreprise les feront collaborer en croisant leurs connaissances techniques.

Comme nous en parlions précédemment (voir 1/b.) les ingénieurs-informaticiens sont passionnés par leur métier et souhaitent acquérir des compétences variées afin d'être plus facilement marchandables, sur les missions au sein de la société et pour leur carrières futures. Les événements peuvent être des projets internes à l'entreprise, où des consultants en provenance de différents clients peuvent travailler ensemble. Les projets peuvent réunir des salariés travaillant dans les

mêmes domaines afin d'améliorer les pratiques sur les technologies de leurs missions, ou les projets peuvent être transverses et alors les consultants seraient amenés à monter en compétences sur des thématiques plus vastes. Il est compliqué de les imaginer monter en compétences opérationnelles dans un domaine n'étant pas le leur, mais cela pourra leur permettre de développer des compétences transverses.

Les consultants peuvent également être amenés à se réunir lors d'évènements à visée plus informelle, c'est notamment le cas des "after-works". Le terme after-work est amené de l'anglais et signifie "après le travail" c'est un outil très utilisé dans les start-up pour réunir les salariés d'une entreprise à partager des moments qui sortiraient du cadre classique du travail. Souvent ces réunions sont organisées dans des bars/brasserie, des espaces de coworking, dans des grands espaces au sein de la société... En somme des endroits permettant d'avoir l'impression d'être dans une ambiance plus "détendue" mais permettant également de pouvoir s'entendre. Ce qui ne serait pas le cas de tous les bars ou autres lieu bruyants qui risquerait de perdre les effets souhaités.

L'objectif de telles réunions n'est pas de travailler sur des projets ou de créer de la valeur immédiatement, l'intérêt est beaucoup plus social que la réunion formelle dont la visée est tout de même de mener à bien un projet. La création de lien permet aux équipes de se réunir et d'échanger entre collègues en organisant ce créneau pour qu'il puisse se rencontrer. Ces réunions sont particulièrement populaires dans les SSII, qui comme nous l'avons précédemment dit, sont composées dans sa majorité de cadres jeunes. L'enquête publiée par *Opinion Way* sur la pratique de l'afterwork met en avant qu'en moyenne trois salariés sur quatre rentrent immédiatement à leurs domiciles après la journée de travail, alors que 70% d'entre eux estiment que l'afterwork permettrait de mieux connaître leurs collègues et de partager un moment sortant du cadre du travail. Pour le cas de la SSII le constat ne déroge pas à la règle, en sachant que la majorité des salariés ne croiera jamais le chemin de ses collègues dans le cadre du travail.

Ici nous mettons en avant que la technique des réunions et des moments de partage informels comme formels sont un moyen nécessaire à mettre en place dans une SSII qui souhaiterait renforcer l'engagement au sein de sa société. Ici il est question de développer un sentiment d'appartenance à travers les acteurs qui composent l'entreprise, et cela permet de sortir du cadre rigide hiérarchique de la SSII. Cela accorde aussi aux salariés une sorte de piqûre de rappel les rattachant à leur réel employeur et non au client avec qui les salariés ont aussi des collègues et une équipe. La réalisation de projet transverses et la montée en compétence dans ces groupes de projet permet à l'entreprise

de montrer aux salariés ce qu'elle peut leur apporter d'unique, qu'elle contribue à leur épanouissement personnel, et qu'elle est plus qu'un tremplin pour eux.

CHAPITRE 4 - FORMATION PROFESSIONNELLE

Nous parlions précédemment de l'instauration de réunions formelles ou informelles afin de permettre de créer une relation de partage professionnel et social entre salariés, d'un même domaine d'ingénierie ou non. Si nous pouvons estimer que les projets transverses, réalisés entre salariés d'une même société de service comme de la formation, car ils permettent une montée en compétence et en connaissance sur certains sujets, ils ne peuvent être qualifiés comme tel réellement. Car le but demeure la création de valeur, la réalisation d'un livrable attendu par un client et non la montée en compétence via un investissement de la société. Elle est une formation sur le terrain, comme toute autre mission réalisée pour un client.

La formation au sein des sociétés de service est un sujet particulier. Une majorité rejoint de telles sociétés afin de monter en compétences et de réaliser différentes missions mettant en pratique les apprentissages reçus au cours des études. La formation permet à des salariés d'être plus compétents, et d'être ainsi plus attractifs auprès des clients, ce qui a pour résultat de pouvoir les placer plus facilement et/ou à des prix plus élevés.

Une entreprise qui forme un salarié, lui donne une certaine valeur, est souvent vue comme un gage de confiance, car les formations ont un coût élevé et elle représente une période où le salarié ne serait pas en train de produire de la valeur ajoutée pour son entreprise. Si cela est un gage de confiance, c'est également un grand risque que prend une société, d'investir des sommes importantes sur des salariés qui seraient par la suite plus demandés sur le marché, et qui auraient plus de valeur à proposer. S'attacher à leurs services serait bien plus coûteux au vu de leurs compétences acquises, et donc plus difficilement conservable donc par une SSII qui n'aurait pas les moyens dont disposent certaines entreprises utilisatrices.

D'après une enquête de l'APEC réalisée en 2002 sur les populations cadre, il apparaît que 37% d'entre eux auraient reçus une formation de la part de leur employeur, contre 43% pour les cadres

de la branche informatique (toutes sociétés confondues). Le détail montre que ce chiffre monte à 44% pour les entreprises utilisatrices contre 36% dans les SSII.

La mise en place ou la prise en charge de formation au sein des SSII revêterait presque systématiquement de besoins à court terme (Fondeur et Sauviat, 2003) et donc d'une volonté de satisfaire le besoin d'un client pour conserver ou développer le marché. Le manque de formations financées par les SSII serait l'illustration du fait qu'elles compteraient principalement sur les compétences d'adaptation des salariés. Ce qui expliquerait aussi le recrutement de cadres jeunes et déjà très formés. Ce constat va dans le sens que nous expliquions plus tôt, où la formation de salariés présente un risque pour les SSII, et elles s'y prêtent dans le cas où la formation d'un collaborateur permettrait un rapide retour sur investissement.

Cet exemple de la formation est révélateur d'une frilosité propre au secteur, où les décideurs des SSII sont conscients de la fuite constante des talents.

Si nous pouvons affirmer que l'investissement dans la formation permettrait d'améliorer l'engagement au sein d'une SSII il est difficile d'affirmer que celui-ci serait rentable et permettrait d'avoir un réel impact sur le taux de rotation. Ce facteur seul ne permettrait pas d'empêcher les départs et au contraire pourrait même amener les salariés à être plus rapidement débauché par des sociétés utilisatrices.

L'engagement dans une SSII est perçu comme compliqué mais il passe par le partage et l'attachement à la société et à ses acteurs. Le management et la nature des missions confiées apparaissent comme des facteurs différenciateurs, permettant une rétention plus longue et rattachant les salariés à leur employeur. Les salariés ont besoin d'un contact avec la société prestataire et ont besoin de sentir qu'elle leur apporte une plus-value, qu'elle soit professionnelle ou sociale. Cependant les SSII doivent faire attention aux investissements effectués qui pourraient s'avérer peu rentables en cas de fuite trop rapide des talents, et ainsi perdre les efforts économiques et humains effectués.

Dans la partie suivante, nous continuerons dans cette même dynamique et nous tenterons de montrer pourquoi la rétention de talent et l'engagement dans une SSII ne sont pas qu'une affaire de moyens d'intégration et de gestion humaine, qu'il dépend également essentiellement de la nature économique-organisationnelle de telles sociétés.

PARTIE 3

-

ENGAGEMENT COMPLIQUE A OBTENIR

Malgré la mise en place de moyens importants au niveau social et au niveau managérial dans le but de comprendre les volontés de carrière de chacun et leur proposer un épanouissement au travail qu'ils ne trouveraient pas dans d'autres sociétés, les SSII se confrontent à une logique implacable du monde capitaliste actuel qui est le pouvoir d'achat. Les logiques individuelles sont modifiées avec le temps et le facteur de la rémunération prend au fil des années plus d'importance pour les salariés. De plus il apparaît que les cadres informatiques sont une population dont les conditions sont relativement difficiles, notamment à cause de la longueur des journées et des heures supplémentaires à réaliser dans le cadre des projets en infogérance (Fondeur et Sauviat, 2003).

CHAPITRE 1 - LA QUESTION BUDGETAIRE

L'engagement au sein d'une société permet à une entreprise de faire plus d'économies, mais également de faire plus de bénéfices. Si le turnover se retrouve impacté par un nombre trop élevé de départ, nous pouvons également estimer qu'avoir un personnel engagé dans la réussite de la société et dans le développement de cette dernière en tant qu'institution permettrait de mieux vendre aux clients ainsi que d'attirer les meilleurs éléments de la région. Cependant comme nous l'avons vu précédemment le secteur des SSII est confronté à une problématique importante qui est le court-terme. Leur chiffre d'affaires dépendant exclusivement du livrable qu'ils rendent à leurs clients et de leur volonté d'adhérer aux projets proposés, il est difficile de voir très loin économiquement. Une fois de plus la crise du Covid-19 nous le prouve, la marge de manœuvre des SSII étant très faible le marché de l'emploi s'est retrouvé relativement tendu, et les sociétés clientes se sont retrouvées moins friandes à l'idée d'utiliser du personnel sous-traité. C'est par ailleurs dans les temps de crise, les premières soupapes que vont couper les sociétés : la sous-traitance. Le marché est devenu plus rude entre concurrents de service informatique, et il est plus difficile encore de se projeter sur du long-terme et d'effectuer des dépenses pour permettre de solidifier des bases organisationnelles permettant d'être en mesure de retenir plus longtemps leur personnel.

Car d'argent il est sans cesse question dans les SSII, et encore ici quand il s'agit de l'engagement. Nous avons dans la seconde partie énoncé quelques problématiques et quelques leviers que les SSII pourraient actionner afin de mieux retenir leurs talents et ainsi éviter une fuite vers les plus grandes structures, de service ou clientes. Cependant ces investissements nécessitent des bases économiques solides et ne proposent aucune garantie quant aux résultats qu'ils engendreraient. D'autant que les résultats ne seraient visibles qu'au moins deux ans après les investissements, et n'auraient donc pas

la faveur des directions souhaitant investir afin d'avoir un rendement immédiat pour couvrir les coûts engendrés par les salariés à l'instant T.

L'investissement lié à l'engagement sont d'autant plus important qu'il s'agit de créer un engagement personnel et collectif dans des sociétés où la diaspora du personnel est propre au secteur. Il serait plus facile et plus facilement observable de mettre en place ces actions dans une société ayant une part importante de sa population travaillant ensemble. L'objectif des investissements est d'essayer de faire oublier la distance réelle existant entre salariés dans leurs missions respectives.

I. ENGAGEMENT LIE A LA REMUNERATION

Si nous avons certes proposés et mis en avant certains éléments pouvant permettre un meilleur engagement, cela n'efface pas le critère principal de la fidélisation en entreprise, l'argent. Une entreprise, peut former autant qu'elle le souhaite un salarié, organiser des événements formels et informels, lui permettant de voir régulièrement ses collègues et lui proposer des missions répondant à ses attentes, cela n'empêchera pas ce salarié d'aller voir ailleurs - et ce malgré une implication et un sentiment d'appartenance fort pour l'entreprise - si une proposition plus onéreuse arrivait.

Toutefois, l'ensemble des salariés ne répond pas à la même hauteur à cette importance du salaire, et il peut être une stratégie de l'entreprise d'essayer de détecter ces hauts-potentiels afin d'investir individuellement dessus. Dans haut-potentiel il ne faut pas seulement comprendre "compétent" il faut également penser non seulement aux critères professionnels mais également à son potentiel de vente-interne, en d'autres termes : l'image de la société qu'il transmettra en interne. Comment souhaitera-t-il s'engager au sein de la société afin de participer à son dynamisme et à son chiffre d'affaires. Sera-t-il réceptif aux critères d'engagement ayant une répercussion à court terme et n'ayant pas un coût trop élevé (bon management, missions intéressantes) ?

Si beaucoup de progrès sont encore à faire de la part des SSII pour créer et entretenir une vraie dynamique interne, les nombreux efforts ne permettraient pas de palier la différence créée par les rémunérations.

II. FORMATION

Le levier que représente la formation permet dans de nombreuses entreprises et de nombreux secteurs de motiver les salariés ainsi que de les faire monter en compétences pour les rendre plus opérationnels et de ce fait plus productifs. Les formations peuvent ainsi permettre une montée en compétence et une possible évolution pour assurer la rotation du personnel et assurer un renouvellement des savoirs et des pratiques. Les formations sont également un levier pour motiver les salariés car elles témoignent de la confiance attribuée par la hiérarchie au sein d'une organisation, mais également les motiver car eux même renouvellent ou développent des connaissances, permettant de générer de la satisfaction.

Les investissements en formation, et ce pour toutes les entreprises, représentent malgré tout des risques. Si le salarié formé venait à quitter la société les risques seraient d'abord économiques, car les coûts engendrés par la formation sont directs (appel en général à un sous-traitant), ou dans le meilleur des cas par un salarié interne de l'entreprise, et les coûts seraient le temps dispensé par la personne de la société qui n'aura permis à ce dernier de générer du chiffre d'affaires. Le risque peut ensuite être concurrentiel, un salarié formé sera beaucoup plus attractif sur le marché et pourra ainsi plus facilement se vendre à d'autres entreprises, et nous pouvons croire qu'elles seraient disposées à se renforcer en débauchant un talent d'une entreprise concurrente, qui aura bénéficié de formation en amont, un élément compétent donc.

Des possibilités légales existent pour l'employeur afin de se prémunir contre ces départs qui ont suivi une formation coûteuse. C'est le cas de la clause de *débit-formation*⁹ qui permet aux entreprises d'ajouter une clause au contrat de travail dans laquelle un salarié ayant reçu une formation coûteuse s'engagerait à en rembourser les frais (proportionnellement au coût) s'il venait à démissionner dans une période pouvant aller jusqu'à cinq ans après la formation. Seulement cette clause n'est pas connue de tous les employeurs et ne concerne que les formations culminant un certain montant.

Les SSII sont concernées par cette fuite du talent et des compétences, le taux de turnover est très élevé et la formation d'un salarié représente une prise de risque économique. La formation au sein des SSII répond en majorité à des problématiques court-termistes, qui représente des opportunités client immédiate.

⁹ <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F1687>

La formation professionnelle sera sans aucun doute bien accueillie par les équipes et suscitera de l'intérêt et de la reconnaissance de leur part. Mais grâce à la Partie 2, nous avons vu qu'elle ne constituait pas un moyen de rétention des talents efficace sur le long terme. Les intérêts pécuniaires et l'intérêt porté aux missions sont les raisons principales qui permettront d'empêcher à un salarié de quitter son entreprise.

J'ai pu observer à titre personnel que les formations étaient tout de même très demandées lors des entretiens professionnels, qu'elles soient dispensées en interne ou via un prestataire externe. Les salariés ne sont donc pas totalement insensibles à de tels actions, comme nous pouvions en parler précédemment.

La formation est donc ce que l'on pourrait considérer un facteur d'engagement de seconde zone, il ne peut qu'être utilisé en complément des deux facteurs principaux.

Il est du rôle du management de se concerter et de réfléchir à l'articulation des formations, de mettre en opposition trois éléments : les coûts réels impliqués, le risque de perte des compétences et les bénéfices directs obtenus grâce à la formation d'un salarié. Ce dernier élément peut évidemment se traduire par le chiffre d'affaires acquis grâce à la formation, mais également si la formation qui a reçu la formation a pu former à son tour d'autres salariés de la société. Ce qui est ensuite évidemment compliqué de calculer, et la formation ne sera sans aucun doute pas de la même qualité, mais elle représente tout de même un bénéfice parfois caché de la formation.

La politique de l'engagement interne ne pouvant reposer sur la formation, il est important d'en définir en amont son poids dans la balance. Le Delivery peut souhaiter dispenser le moins de formations possibles, dans le respect d'une politique de restriction budgétaire et de miser sur d'autres leviers, ou bien simplement en acceptant la fuite des talents.

III. TEMPS ET ARGENT NE FONT PAS BON MENAGE

Nous disions que les deux principales raisons pouvant expliquer le turnover dans les SSII étaient budgétaires (pour les salaires) et l'intérêt pour les missions, la nécessité constante de satisfaire la volonté d'accomplissement par l'intermédiaire du travail produit des ingénieurs. A ces raisons nous

pourrions ajouter une troisième raison que nous avons déjà mentionné et qui semble peut-être évidente au vu de la nature des SSII : la distance. Nous ne l'avons pas définie comme un troisième grand facteur, car des solutions peuvent être mise en place pour y pallier, mais celles-ci dépendent essentiellement des deux autres facteurs. Nous parlions du sentiment d'appartenance à une société lié à la distance, quand un salarié enchaîne les missions chez plusieurs clients sans parfois passer une semaine au sein des locaux de la société. Cette action bien qu'anodine permet d'échanger avec les fonctions supports, rencontrer ses "vrais" collègues et d'échanger avec, et ainsi de s'intégrer dans la vie normale d'une société. Passer du temps à l'agence est possible dans les situations d'inter-contrat, et comme nous disions auparavant, ses situations sont très coûteuses pour la société car le salarié devient purement une charge.

La distance dans les SSII suppose un problème pour les consultants dans les déplacements pour se rendre au sein de l'agence physique de la société. Les managers, chargés de projet et commerciaux permettent souvent de faire le pont pour les questions administratives entre les Ressources Humaines et les consultants.

Nous avons parlé de la mise en place d'évènements informels pour réunir les équipes et leur permettre de se rencontrer et d'échanger dans des circonstances qui sortent du cadre du contexte professionnel classique. Ces réunions sont dans la majorité tenues hors des temps de travail, car si tel était le cas il supposerait que la société prestataire doive défacturer les prestations aux clients, ce qui serait impossible économiquement pour une SSII, qui plus est sur une base régulière. Or, la présence à ces réunions qui ont donc lieu hors du temps de travail suppose déjà un minimum d'engagement, et ne traite donc pas le problème à la base.

Si une SSII compte sur les évènements hors temps de travail pour souder ses équipes et créer un sentiment d'engagement derrière l'objectif commun de l'entreprise, il faut certains éléments permettant d'inciter à s'y joindre. Le rôle du manager est également ici, dans l'incitation à la participation à de tels réunions, ce qui n'est pas forcément facile pour tout le monde. Plusieurs méthodes existent pour modifier l'engagement dans des actions précises, et nous pouvons pour cela penser aux travaux menés par des psychologues sociaux sur les techniques de modification comportementale en situation de pleine liberté : pied-dans-la-porte (Freedman, Fraser), porte-au-nez (Cialdini, Vincent, Lewis, Catalan, Wheeler, Darby), et autres.

La mise en lumière de la problématique additionnelle de la distance, étant propre au secteur du service, et découlant ou ayant une forte relation avec les deux autres facteurs de désengagement que sont l'argent et les missions, nous permet de faire la transition vers la dernière partie. Nous traiterons de la nature des SSII comme principale responsable du manque d'engagement et comme fatalité ne pouvant être qu'accepté comme telle.

CHAPITRE 2 - DESENGAGEMENT LIE A LA NATURE DU SECTEUR

Paradoxalement dans cette ultime section nous allons revenir sur des théories qui pourraient nous éclairer sur les autres raisons expliquant le désengagement mesuré au sein des SSII. Nous nous inspirerons notamment des travaux de Fondeur et Sauviat, et de Sartorius afin d'expliquer rationnellement la difficulté qu'ont les SSII à retenir les talents au sein de leurs société. Cette sous-partie reprendra également de nombreuses notions déjà évoquées auparavant dans le mémoire et nous permettra de tirer des conclusions et d'orienter ensuite plus justement les prochaines recherches à ce sujet.

Nous avons précédemment mis en avant certaines solutions, et problématiques que les SSII rencontraient quant à la création de l'engagement au sein de leur entreprise. Nous allons à présent nous pencher sur la forme organisationnelle et sa représentation comme principal facteur de désengagement. En d'autres termes, sur la nature de la forme de la société comme responsable de l'impossibilité de rétention de talent.

Emmanuel Sartorius, dans son rapport sur les SSII (qu'il nomme « ICT ») met en avant un facteur qui agirait en amont sur les salariés. Il note un sentiment d'insécurité et de défiance vis-à-vis des métiers de l'industrie, notamment via leur mauvaise publicité dans les écoles où sont formés les ingénieurs, il ajoute également que ce sentiment d'insécurité est relayé par les médias, et que cela ne favorise pas la volonté des jeunes ingénieurs, alors en classe préparatoires ou n'étant encore spécialisés, de vouloir s'orienter vers des métiers industriels. Il note la tendance des médias à massivement mettre en avant les nombreux licenciement collectifs et non les créations d'entreprises dans le secteur de l'Industrie.

Les métiers de l'industrie paieraient la mauvaise sensibilisation effectués dans les écoles, notamment dû au fait de la liaison compliqué entre les corps enseignants et les entreprises. Il note également d'autres facteurs créant une forme de rejet tels que le manque d'ouverture aux femmes, des conditions de travail non optimale comme nous en parlions précédemment, ainsi que des rémunérations jugées inférieures aux autres métiers de l'ingénierie.

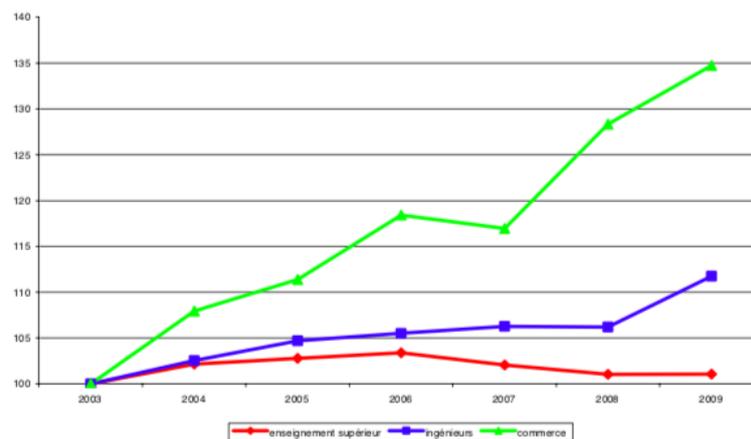


Figure 3 : évolution des formations supérieures³¹

Figure 6 Évolution des formations supérieures

Le graphique ci-dessus nous montre l'évolution des formations entre 2003 et 2009 (Sartorius, 2009) dans l'enseignement supérieur, et la démarcation des filières commerciales par rapport aux filières d'ingénierie. Cela reflète la tendance également qu'ont les SSII à se pencher sur des profils double-diplôme d'ingénieurs-commerciaux pouvant vendre leur compétences eux-mêmes aux entreprises. De tels profils attire d'autant plus les SSII que ces salariés intègrent dans leur métier cette notion de vente et de négociation, ce qui rend la tâche de rétention plus facile ensuite, car le passage à une société cliente ne leur permettraient pas de continuer cette mission. Toutefois le gros désavantage que présente ces double-diplômes est la moins bonne technicité dans des domaines de leur profils, leurs compétences sont donc moins pointues et pourraient freiner les clients souhaitant faire appel à leurs services.

Le principal problème que rencontrent les SSII est de leur « fonction » dans la carrière des ingénieurs. La population y est jeune et peu expérimentée, et elle sert souvent aux jeunes diplômés d'acquérir de l'expérience rapidement chez différents clients. Fondev et Sauviat parlent de "marché des compétences". Les SSII forment sur le papier moins que les autres secteurs et que les entreprises de l'ingénierie informatique, mais c'est en partie aussi leur nature qui est de former les jeunes

diplômés à travers les missions qui leurs seront confiées. C'est pour cela que les SSII cherchent des profils ayant un haut niveau d'étude afin de s'assurer de leur opérationnalité quasi-immédiate. Fondeur et Sauviat parlent des SSII comme d'un "sas" avant de se diriger vers les entreprises utilisatrices, qui rémunèrent mieux. Ces dernières cherchant des profils expérimentés et ne voulant se risquer à engager des jeunes diplômés, ne pouvant justifier d'expériences opérationnelles. Pour les salariés l'objectif est de pouvoir multiplier les expériences, sans s'enfermer dans une spécialisation immédiatement, leur permettant ensuite de choisir vers quelle branche de l'informatique s'orienter.

Les départs et le faible attrait qu'ont les SSII en interne est également dû aux peu de possibilités d'évolution proposées par celles-ci. Les évolutions possibles se situent principalement dans l'encadrement d'équipes, et signifient un abandon partiel des fonctions techniques.

Enfin les SSII souffrent également de la concurrence de deux acteurs, le client et la concurrence. Les sociétés utilisatrices, étant souvent en situation de domination par rapport aux SSII bâtissent en France une relation relative à leur rapport de force, ainsi les sociétés prestataires n'ont que très peu de marges de manœuvre dans la vente. Facteur auquel s'ajoute la forte concurrence sur le marché des SSII et qui permet aux clients de négocier plus facilement des prix bas.

Ces derniers utilisent également les SSII comme « sas » de recrutement, comme nous l'avions dit antérieurement, et ne voulant se risquer à des recrutements coûteux et pouvant ne pas être fructueux, préfèrent tester les compétences et le potentiel des ingénieurs en faisant appel à leur service via une SSII. Ils peuvent ensuite facilement débaucher un ingénieur ayant donné satisfaction en lui proposant une rémunération plus avantageuse, voir en menaçant de mettre fin à sa mission.

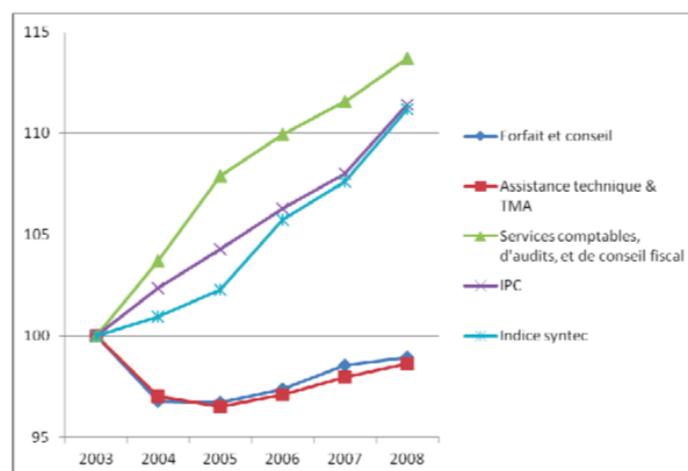


Figure 2 : Comparaison de l'évolution des prix des services d'ingénierie à l'indice des prix à la consommation, à l'indice SYNTEC et à l'évolution des prix des services
 Figure 7 Comparaison de l'évolution des prix des services de l'ingénierie à l'indice Syntec

Le graphique ci-dessus, présent dans le même rapport de Sartorius illustre l'évolution des prix entre 2003 et 2008. Nous y voyons l'indice d'assistance technique stagnant, alors que l'indice Syntec¹⁰ a vu une augmentation de 10 pts sur la même période. Cette écart entre les deux indices illustre la tension dans le secteur. Nous voyons également que l'indice forfait (infogérance) a augmenté à la même vitesse que l'indice Syntec, témoins de la meilleur rentabilité d'un tel service.

La concurrence entre SSII a entraîné certains comportement tels que la sous-traitance (à ce qui est déjà de la sous-traitance), principalement dû au coût pour une entreprise que cela aurait de ne répondre à la demande d'un client et de le voir se tourner vers la concurrence. C'est ainsi que la société *Altran*, pourtant l'une des plus puissantes du secteur, sous-traitait 7 à 8% de son activité (Sartorius, 2009).

Les SSII font face à un problème qui n'est pas seulement dû à leur incapacité de créer des formes d'engagement dans leur société, ni de leur jeunesse sur le marché de l'informatique. Leur modèle économique et organisationnelle semble jouer en grosse partie sur leur incapacité à garder sur le long terme les talents et les compétences au sein de leurs structures, rendant la mission plus délicate d'un point de vue stratégique et d'un point de vue économique.

¹⁰ L'indice Syntec sert à évaluer le coût de la main d'œuvre dans la branche Syntec.

CONCLUSION

La fidélisation de l'intérimaire à l'agence d'intérim est possible, souhaitable et difficile à la fois, c'est sur ces mots que concluait Isabelle Gallois-Faurie sa recherche sur l'engagement des salariés intérimaire. Nous pourrions avoir le même constat pour ce qui est de l'engagement des ingénieurs au sein des SSII, même s'il ne répond pas aux mêmes problématiques, ni aux mêmes caractéristiques.

Toutefois s'il n'y a pas de débat sur les aspects souhaitables et compliqués de la fidélisation pour les SSII de leurs salariés, nous pouvons mettre un astérisque à la notion de "possible". Car en effet il est possible de créer de l'engagement et ainsi de fidéliser un ingénieur en SSII, mais il faut pour cela plusieurs facteurs positifs. Isabelle Gallois affirmait que l'engagement d'un salarié intérimaire dépendait essentiellement des signaux émis par l'agence à son égard, ce qui est ici également le cas, et les signaux sont notamment la rémunération, les missions proposées et la proximité avec la société prestataire. Les moyens économiques des SSII étant limités, nous avons toutefois montré qu'il est théoriquement possible de créer de l'engagement dans ses équipes sans que les coûts salariaux soient trop impactés. Notamment en actionnant les leviers managériaux à disposition, en faisant un suivi détaillé des salariés et en essayant de comprendre précisément leurs projets de carrières. La mise en place d'événements permettant de rattacher les salariés à leurs agences seront des facteurs additionnels, qui engendreront un meilleur sentiment d'appartenance. Les chercheurs (Jourdain, 2002 ; Faure-Guichard, 2000) ayant travaillé sur l'engagement intérimaire proposent différentes catégories d'intérimaires, allant de "l'intérim-volontaire" à celui "faute de mieux" en passant par celui de "transition", ce qui modifie considérablement la relation entre un intérimaire et l'agence. En faisant ceci dans le cadre d'une SSII et en permettant au management d'être proche des salariés et de comprendre leurs volontés, une SSII pourra mieux orienter sa stratégie individuelle et mieux orienter ses investissements sur le personnel.

Il est également important pour toutes SSII d'avoir une stratégie précise en amont concernant son personnel pour prévoir quels investissements la structure est prête à assumer pour retenir ses talents et développer l'engagement au sein de l'entreprise.

Revenons à l'étude de l'APICIL et de l'Institut Mozart pour qui le turnover est un facteur de désengagement au sein des SSII. Nous avons pu démontrer que le turnover n'était pas l'unique, ou bien même la principale raison du désengagement au sein des SSII, et qu'il s'agirait plus d'une question de modèle économique et organisationnel. Le turnover apparaît ici comme une

conséquence de ce modèle qui n'encourage pas l'engagement si les moyens humains et managériaux ne sont pas mis en place afin de réduire le turnover. En effet la relation avec les sociétés utilisatrices et la vision de la SSII par les ingénieurs sont les principales raisons de fuite de talent, et ainsi de la création d'un "marché des compétences".

Il serait également faux de juger de l'engagement des salariés d'une entreprise par rapport à son taux de rotation, d'autres facteurs seraient plus adaptés afin de juger de celui-ci. Il faudrait étudier les raisons du taux d'absentéisme décrit dans l'étude APICIL de façon à juger si le modèle organisationnel en serait responsable. Pour les autres questions de l'engagement réel du personnel salarié de l'entreprise, il relève du domaine de la psychologie du travail afin de déterminer de l'engagement ou non d'individus dans une organisation.

Nous avons néanmoins noté que des mesures pouvaient pour mieux prévenir cette fuite de talents, notamment le management et l'encadrement comme facteurs clés. Il serait particulièrement intéressant d'étudier l'impact et les possibilités qu'ont le management afin de créer de l'engagement et ainsi de voir si les investissements humains et financiers dans ces leviers pourraient contribuer à réduire le turnover dans les SSII.

BIBLIOGRAPHIE

- APICIL, Cabinet Mozart. (2019, Juin 20). Indice de bien-être au travail. *Un coût du désengagement des salariés toujours plus élevé : 14 580 euros par an et par salarié*. Paris, TBWA\CORPORATE, France.
- Galois-Faurie, I. (2013). La construction de l'engagement dans le secteur de l'intérim . « *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* » , p. 18.
- Géraldine de La Rupelle, M. K. (2009). Messagerie électronique et relations hiérarchiques : union parfaite ou impossible mariage ? *Management & Avenir*, p. 25.
- INSEE. (2015). *Production des branches*.
- Jean-Léon Beauvois, R.-V. J. (1987). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Grenoble: Presses universitaires de Grenoble.
- Sartorius, E. (2011). *Rapport Sur Les Sociétés Françaises D'ingenierie Et De Conseil En Technologies*. Paris: Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
- Yannick Fondeur, C. S. (2003). Les services informatiques aux entreprises : un « marché de compétences ». *Les enjeux des technologies de l'information et de la communication*., p. 16.

SITOGRAPHIE

- Gratian, P. (2009, Août 26). *Fidélisation des salariés : impact, outils et bonnes pratiques RH*. Récupéré sur supermood.fr: <https://supermood.fr/blog/fidelisation-salaries-impact-rh/>
- Groupe SFC. (s.d.). *Le turnover, en quelques mots*. Récupéré sur Groupe SFC: https://www.groupesfc.fr/actualites-sfc/publications/85_le-turnover-en-quelques-mots
- Hansen, M. T. (s.d.). *IDEO CEO Tim Brown: T-Shaped Stars: The Backbone of IDEO's Collaborative Culture*. Récupéré sur Chief Executive: <https://web.archive.org/web/20110329003842/http://www.chiefexecutive.net/ME2/dirmod.asp?sid=&nm=&type=Publishing&mod=Publications::Article&mid=8F3A7027421841978F18BE895F87F791&tier=4&id=F42A23CB49174C5E9426C43CB0A0BC46>
- INSEE. (2015). *Production des branches*.
- Jean-Léon Beauvois, R.-V. J. (1987). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Grenoble: Presses universitaires de Grenoble.
- L'afterwork, le meilleur moyen de créer du lien entre collègues?* (2017, Novembre 23). Récupéré sur Business & Marchés: <https://www.businessmarchés.com/afterwork-meilleur-moyen-creer-lien-collegues/>
- Mousset, N. (2017, Août 18). *La rémunération fait-elle le bonheur des salariés ?* Récupéré sur Les Echos: <https://start.lesechos.fr/apprendre/gagner-leadership/la-remuneration-fait-elle-le-bonheur-des-salaries-1177785>
- Périnel, Q. (2017, Octobre 11). *Afterwork : le concept plaît, mais la pratique beaucoup moins*. Récupéré sur Le Figaro: <https://www.lefigaro.fr/vie-bureau/2017/10/11/09008-20171011ARTFIG00262-afterwork-le-concept-plait-mais-la-pratique-beaucoup-moins.php>
- Sartorius, E. (2011). *Rapport Sur Les Sociétés Françaises D'ingenierie Et De Conseil En Technologies*. Paris: Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
- STVJ. (2017, Novembre 22). *SYNTEC – Combien vous doit votre employeur ?* Récupéré sur stvj: <https://www.stvj.fr/2017/11/syntec-combien-vous-doit-votre-employeur/>
- Yannick Fondev, C. S. (2003). Les services informatiques aux entreprises : un « marché de compétences ». *Les enjeux des technologies de l'information et de la communication*, p. 16.
- Zigliara, J. (18, Juillet 2018). *Comment mesurer le bien-être dans les entreprises ?* Récupéré sur linkedin: <https://www.linkedin.com/pulse/comment-mesurer-le-bien-%C3%AAtre-dans-les-entreprises-julie-zigliara/>

TABLES DES FIGURES

| | |
|---|----|
| FIGURE 1 TABLEAU DES BRANCHES REALISE PAR L'INSEE EN 2015..... | 17 |
| FIGURE 2 PRINCIPALES SOCIETES D'INGENIERIES (RAPPORT DE SARTORIUS)..... | 21 |
| FIGURE 3 EVOLUTION DES EFFECTIFS SALARIES DES PRESTAIRES DE SERVICES INFORMATIQUES | 21 |
| FIGURE 4 REPARTITION DES EFFECTIFS SELON LA TAILLE DE L'ETABLISSEMENT | 22 |
| FIGURE 5 T-SHAPED MODEL..... | 41 |
| FIGURE 6 EVOLUTION DES FORMATIONS SUPERIEURES | 57 |
| FIGURE 7 COMPARAISON DE L'EVOLUTION DES PRIX DES SERVICES DE L'INGENIERIE A L'INDICE SYNTEC | 58 |

SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES

ESN : Entreprise du Service Numérique

ICT : Ingénierie et Conseil en Technologies

SSII : Sociétés de Services d'Ingénierie Informatique

TABLES DES MATIERES

| | |
|--|-----------|
| DECLARATION ANTI-PLAGIAT | 4 |
| REMERCIEMENTS | 6 |
| SOMMAIRE | 6 |
| AVANT-PROPOS | 7 |
| INTRODUCTION | 9 |
| PARTIE 1 : - LE SERVICE INDUSTRIEL, ESSOR ET CROISSANCE | 15 |
| CHAPITRE 1 – LES SOCIETES DE SERVICE | 16 |
| I. Production par branche | 17 |
| II. Évolution de la production de service marchands..... | 17 |
| CHAPITRE 2 – INGENIERIE ET INFORMATIQUE..... | 19 |
| A. Population des SSII | 23 |
| PARTIE 2 - LEVIERS D’ENGAGEMENT | 25 |
| CHAPITRE 1 - SALAIRE VERSUS MISSIONS..... | 28 |
| I. Le salaire..... | 28 |
| II. Intérêt et variété des missions..... | 31 |
| CHAPITRE 2 - LE MANAGEMENT | 37 |
| CHAPITRE 3 - ÉVÈNEMENTS ET PARTAGE | 45 |
| CHAPITRE 4 - FORMATION PROFESSIONNELLE | 47 |
| PARTIE 3 - ENGAGEMENT COMPLIQUE A OBTENIR | 50 |
| CHAPITRE 1 - LA QUESTION BUDGETAIRE..... | 51 |
| I. Engagement lié à la rémunération | 52 |
| II. Formation | 53 |
| III. Temps et argent ne font pas bon ménage | 54 |
| CHAPITRE 2 - DESENGAGEMENT LIE A LA NATURE DU SECTEUR | 56 |
| CONCLUSION | 60 |
| BIBLIOGRAPHIE | 60 |
| SITOGRAPHIE | 61 |
| TABLES DES FIGURES | 65 |
| SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES | 66 |
| GLOSSAIRE | 64 |
| TABLES DES ANNEXES | 65 |
| TABLES DES MATIERES | 69 |

