

# L'ESN DU FUTUR

Comment attirer et fidéliser

LES **MEILLEURS PROFILS**



Dans les ESN, le taux de turnover se situerait entre

**17% et 25%**

Avec pour conséquence

“ *une hausse des salaires sans augmentation de la valeur et des compétences* ”

Godefroy de Bentzmann - Numeum - 2022

Dans un environnement professionnel en constante évolution, notamment depuis la crise COVID, les ESN font face à de nouveaux défis pour attirer, fidéliser et valoriser leurs talents.

DES ATTENTES FORTES  
CHEZ LES COLLABORATEURS

La croissance et la marque employeur des ESN reposent sur leur capacité à s'adapter aux attentes des collaborateurs, en offrant des **perspectives de carrière claires**, des **opportunités de formation enrichissantes**, et des conditions de travail inspirées des **nouveaux modes d'organisation**.

Ce guide explore de nouveaux leviers pour construire une entreprise qui allie développement professionnel, flexibilité, transparence et culture d'entreprise forte, afin de créer un modèle attractif et pérenne.

# CARRIÈRE ET FORMATION

“ C'est bien d'avoir une bonne idée, mais si elle n'est pas scalable, elle ne vaut rien à long terme ! ”

Marc Simoncini dans “Qui veut être mon associé ?” - M6

# MANAGEMENT DE CARRIÈRE

Le management de carrière doit vous permettre d'activer deux leviers :

- **La croissance de votre société** : anticiper les évolutions de carrière de chaque collaborateur va vous permettre d'identifier vos besoins (développement des compétences ou recrutement) et de prévoir les forces de management nécessaires pour répondre aux enjeux de votre développement.
- **La fidélisation de vos collaborateurs**, et notamment de vos consultants : dès son arrivée chez vous, un consultant doit en effet pouvoir se projeter au sein de la société à long terme, et connaître ses opportunités d'évolution.

ENJEU AUTOUR DE  
LA MARQUE EMPLOYEUR



## Comment procéder ?

### DÉFINISSEZ LES ÉVOLUTIONS DE POSTES POSSIBLES

Reprenez chaque fiche de poste de votre organisation, et identifiez les évolutions de carrière possibles (évolution verticale ou horizontale) avec une série de critères pour rendre cette évolution possible (compétences attendues, objectifs à atteindre...).

### NOMMEZ UNE PERSONNE EN CHARGE DE SUIVRE CE PLAN D' ACTIONS

Souvent associée aux fonction RH, et positionnée comme un véritable tiers de confiance entre vos équipes et votre top management, cette personne pourra piloter ces évolutions et encadrer les référents nécessaires à la montée en compétence des collaborateurs (consultants expérimentés, management). Ces référents deviendront ensuite des interlocuteurs privilégiés pour échanger avec vos consultants et identifier les besoins en formation ou accompagnement. Ils seront également capables de mesurer et valoriser les efforts réalisés.

### CRÉEZ UN PLAN D' ACTION POUR DÉPLOYER CES ÉVOLUTIONS

Accompagnement des équipes dans cette évolution, formation, voire recrutement lorsque cela est jugé nécessaire. Un consultant doit savoir ce qu'il pourrait devenir dans 5, puis dans 10 ans (...) dans votre organisation s'il répond à ses objectifs.

### RESTEZ À L'ÉCOUTE

Que ce soit lors d'entretiens professionnels (bilan annuel) ou lors d'échanges informels, vos collaborateurs doivent avoir l'opportunité de formuler leurs attentes à long terme au sein de votre organisation (l'inverse est vrai aussi : un collaborateur peut ne pas vouloir évoluer à bon escient et doit être en mesure de pouvoir le formuler et être entendu).

## FORMATION

Dans l'enquête Grand angle ESN & ICT de 2023 (étude de KPMG et Numeum), les ESN interrogées déclarent qu'elles vont consacrer **3,4% de la masse salariale** à des actions de formation.

Une fois votre **plan d'évolution défini**, et les actions associées pour l'activer identifiées, vous pouvez très rapidement déployer les formations nécessaires pour vos équipes.

Qu'elles soit qualifiantes ou **certifiantes**, ces actions de formation contribueront à de **meilleures performances** de la part de vos équipes, à plus de bien être et moins de stress.

En effet, a-t-on encore besoin de démontrer les vertus de la formation en entreprise ?

## 76 % DES SALARIÉS

considèrent que la formation professionnelle est un facteur déterminant de leur bien-être au travail, selon une étude menée par Ipsos pour le groupe Cegos (2022).

La formation permet aux collaborateurs de se sentir compétents et en confiance dans leurs tâches quotidiennes.

## 94 % DES EMPLOYÉS

affirment qu'ils resteraient plus longtemps dans une entreprise si elle investissait dans leur formation et leur développement (LinkedIn Learning - 2022).

Cela montre que la formation renforce non seulement les compétences, mais également la fidélité et la satisfaction des employés, deux composantes essentielles du bien-être.

## HAUSSE DE 20 % DE L'ENGAGEMENT

Capgemini a aussi rapporté que leurs programmes de formation ont contribué à une augmentation de 20 % de l'engagement des collaborateurs, notamment dans les projets complexes nécessitant une mise à jour constante des compétences techniques.

La formation, cela passe aussi par le développement d'une learning culture dans votre société !

87%

des actifs interrogés considèrent que la formation est une opportunité pour faire évoluer ses pratiques professionnelles au sein de son métier.

*Baromètre de la formation professionnelle - Lefebvre Dalloz - 2023*

Encouragez toute les initiatives de partage de connaissances et l'envie d'apprendre en continu. Car oui, apprendre constamment, cela nous rend heureux !

Cela implique de développer les dispositifs adéquats :

- Ateliers internes (peer-to-peer),
- Rex internes,
- Plateforme de contenus,
- Formations externes.

Ce type d'interventions permet de valoriser l'expertise de vos consultants, et contribue à leur sentiment d'appartenance à votre société.



74 % des salariés sont fiers de travailler dans leur entreprise - Malakoff Médéric Humanis Baromètre Santé et qualité de vie au travail

# LA SÉCURITÉ DU SALARIAT AVEC LES AVANTAGES D'UN STATUT INDÉPENDANT

De plus en plus d'ESN ont le souhait de repenser le **modèle social** autour de leur organisation. Souvent dirigées par d'anciens consultants, qui ont connu la "vieille école" des SSII, ces dirigeant.es souhaitent proposer un nouveau modèle plus attractif pour **attirer les meilleurs profils**.

## SALARIAT, JE T'AIME, MOI NON PLUS.

“ Le Covid a représenté un fort accélérateur pour les freelances. Le nombre d'inscrits sur notre plateforme est de 12 000 nouveaux freelances en France chaque mois, contre 3 000 avant le Covid. À noter que la Tech et la data représentent 30 % de cette typologie de travailleurs. ”

Vincent Huguet, cofondateur et CEO de Malt, lors de la publication de l'étude BCG x Malt sur les freelances en Europe

Cette tendance reflète une **importante évolution du monde du travail** suite à la crise COVID, notamment sur les marchés tendus comme le numérique. Devenir indépendant offre plus de **flexibilité** dans le temps de travail, une **expertise mieux rémunérée**, une plus grande liberté dans le **choix des projets**.

Cette évolution répond aussi à un “ras le bol” général face aux ESN qui manquent depuis trop longtemps de transparence dans les **marges réalisées** sur la matière grise de leurs consultants. Une mauvaise réputation qui a trop perduré.

**Mais alors comment stopper l'hémorragie et fidéliser ses meilleurs talents ?**

EN S'INSPIRANT JUSTEMENT DES NOUVELLES EXIGENCES DES TRAVAILLEURS ET EN PROPOSANT DES AVANTAGES COMPÉTITIFS !



# REPENSER LE STATUT SALARIÉ AVEC PLUS DE LIBERTÉ

## Le télétravail

Une solution pour un meilleur équilibre vie pro/perso ? C'est en tout cas devenu l'argument phare des nombreuses ESN suite à la crise COVID.

# 85%

des ESN & ICT déclarent proposer 2 ou 3 jours de télétravail par semaine.

*Enquête Grand angle ESN & ICT de 2023 - KPMG et Numeum*

Comment **créer de la cohésion** si mes consultants ne sont presque jamais dans mes locaux ?

En effet, dans un modèle hybride (télétravail depuis le domicile, travail sur le site du client et travail dans vos locaux), il est primordial de développer une culture d'entreprise forte et d'investir dans des actions concrètes pour développer un sentiment d'appartenance à votre société.

## RITUELS HEBDOMADAIRES

Avec vos équipes autour d'activités collectives : cours de sport, séances de méditation, soirées jeux de société (...)

## TEMPS PRIVILÉGIÉS

Pour échanger en dehors du cadre professionnel : afterworks, séminaires (...)

EN BREF, IL FAUT INVESTIR SUR LA VIE D'ENTREPRISE, ET DONNER ENVIE AUX COLLABORATEURS DE L'INCARNER AU QUOTIDIEN.



## Les avantages financiers

# 58%

des ESN considèrent l'augmentation de salaires comme le moyen de fidélisation le plus efficace de leurs talents.

*Enquête Grand angle ESN & ICT de 2023 - KPMG et Numeum*

Oui, on le sait, l'argent reste le nerf de la guerre..... il existe cependant d'autres leviers financiers qui vous permettent d'être encore plus attractifs.

### **PRIME PARTAGE DE LA VALEUR**

[travail-emploi.gouv.fr](http://travail-emploi.gouv.fr)

Dispositif qui permet aux employeurs de verser à leur(s) salarié(s), au titre d'une même année civile, une ou deux primes dites « prime de partage de la valeur » (PPV) exonérées de toutes cotisations sociales à la charge du salarié et de l'employeur, ainsi que des autres taxes, contributions et participations dues sur le salaire. Cette prime peut être perçue directement ou placée sur un plan d'épargne salariale.

### **ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES**

[service-public.fr](http://service-public.fr)

Mécanisme qui permet à votre entreprise de donner ses propres actions à ses collaborateurs. C'est une rémunération complémentaire qui vise à motiver et à fidéliser certains salariés.

### **PROPOSER A VOS COLLABORATEURS D'ÊTRE UN CO-ASSOCIÉ DE LA SOCIÉTÉ**

Et leur donner des parts sociales de l'entreprise. Au delà de son implication dans le capital, le co-associé dispose d'un droit de vote proportionnel à ses parts et doit participer aux assemblées générales. Si vous trouvez ce dispositif un peu "radical", allez donc jeter un œil au manifeste de l'ESN SHODO ;)

## Une politique autour des congés

### pour vous démarquer !

De plus en plus d'ESN s'inspirent des modèles étrangers pour leur politique de congés.

DES ÉTATS-UNIS, AVEC  
LES CONGÉS ILLIMITÉS.

Popularisé par Netflix à partir de 2010, ce dispositif permet aux collaborateurs de prendre autant de jours de repos qu'ils le souhaitent. Ce concept traduit la **confiance et l'autonomie** données **aux salariés par l'entreprise**. Découvrez le retour d'expérience de Luko pour connaître les retombées d'un tel dispositif.

DE LA NORVÈGE, EN INCITANT LES  
PÈRES À PRENDRE LA TOTALITÉ DE  
LEUR CONGÉS PATERNITÉ.

Aujourd'hui, la France permet aux papas de prendre 28 jours de congés paternité dont seulement 7 jours sont obligatoires. Les **encourager fortement à prendre ces 28 jours**, voire le rendre obligatoire, avec maintien de salaire dès la première année dans l'entreprise (la SYNTEC ne prévoit le maintien de salaire qu'après 2 ans d'ancienneté dans l'entreprise) est une pratique qui encourage **l'égalité des genres**. Certaines ESN vont même plus loin à travers des mesures de prise en charge du salaire du co-parent non salarié de l'entreprise (car, oui, ces mesures doivent aussi bénéficier au bien être de vos salariées dont le conjoint ou la conjointe ne feraient pas partis de votre société).

DU JAPON, AVEC LE  
CONGÉ MENSTRUEL.

En attendant qu'un projet de loi aboutisse en France, vous pouvez en tant qu'entreprise instaurer un congé menstruel. Ce type de mesure, au delà d'envoyer un signal fort pour **plus d'équité en entreprise**, offre un levier **d'attractivité non négligeable** pour les profils techniques féminins, en net recul dans les ESN. Destiné à prendre en compte toute personne menstruée dont le cycle serait trop douloureux pour lui permettre de travailler dans de bonnes conditions, ce dispositif peut bénéficier aux salariées concernées à la discrétion de l'employeur.

# TRANSPARENCE DES SALAIRES

D'ici 2026, définir une **grille de salaires transparente** au sein de votre organisation ne sera plus un simple argument de marque employeur, mais une obligation pour tous les pays de l'UE.

## LES AXES DE CETTE DIRECTIVE

- Dès 2025, les sociétés auront l'obligation de mesurer plus finement les **écarts salariaux** entre les hommes et les femmes au sein de l'entreprise, et ce, afin de fournir des données plus détaillées et transparentes sur ces écarts. Les entreprises devront régulièrement publier ces informations.
- Droit à l'information pour une rémunération équitable : les salariés pourront demander des informations pour savoir comment se situe leur rémunération **par rapport à celle de leurs collègues**. L'entreprise devra chaque année rappeler aux salariés ce droit à l'information afin qu'ils aient conscience de leur droit à une rémunération équitable.
- Les offres d'emploi devront aussi faire l'objet d'une transparence : l'entreprise devra fournir une **fourchette de salaire** ou la rémunération applicable sur chaque offre de poste. Cette mesure vise à réduire les disparités salariales dès le processus de recrutement.

# LE SALAIRE NE DOIT PLUS ÊTRE UN SUJET

Les ESN avec qui nous échangeons qui ont défini une grille de salaires fixe en fonction de l'expérience et de la région d'habitation sont unanimes : le salaire n'est plus un sujet.

Chaque collaborateur connaît sa rémunération et comment celle-ci a été définie dès son arrivée dans l'entreprise. Celle-ci ne dépend donc plus du niveau de négociation de chacun.e lors de son recrutement. **Ce salaire fixe est ensuite accompagné d'une prime individuelle.**

Les avantages d'une grille de salaires bien définie :

## UNE ATTRACTIVITÉ & EXPÉRIENCE CANDIDAT +++

En effet, dans tout processus de recrutement, la rémunération est souvent le "caillou dans la chaussure" dans les échanges entre le recruteur et le candidat. Ici, on met fin au débat en présentant de manière claire l'index des salaires de l'entreprise, ce qui au final réduit les coûts de chaque recrutement (moins de temps perdu, meilleur taux de conversion).

## FIDÉLISATION +++ DES COLLABORATEURS

Une entreprise qui s'engage à plus de transparence et d'équité est un gage de confiance pour les équipes, et cela renforce par conséquent leur sentiment d'appartenance.

## LEVIER D'ACTION+++ MARQUE EMPLOYEUR

N'attendez pas que cela soit obligatoire pour en faire bonne presse ;)

## DES MARGES FIXES ... ET UN EXCÉDANT VERSÉ AU CONSULTANT

La transparence des salaires incite de plus en plus d'ESN à aller encore plus loin dans leur modèle d'équité : en accord avec le consultant, définir une marge fixe sur ses prestations et reverser l'excédent à ce dernier.

Ainsi, chaque consultant **reprend le "pouvoir"** sur la **valeur de son expertise**. Le montant de cette marge peut ensuite être renégocié selon l'évolution et la nature des missions réalisées par le consultant.

Certaines ESN ont fait de ce dispositif un argument phare de recrutement en proposant des simulateurs de rémunérations en fonction du TJM cible directement accessibles depuis leur site web .



# VALORISER L'INTERCONTRAT

Et si l'intercontrat n'était plus une source de tension en ESN mais devenait une véritable opportunité de **valoriser** et  **fédérer** ses équipes de consultants ?

Lorsque celui-ci est maîtrisé et anticipé, l'intercontrat peut devenir une valeur ajoutée dans votre culture d'entreprise. Nous avons évoqué plus tôt les bienfaits de la formation, mais il existe d'autres pistes à explorer.

## PROJETS INTERNES

Les projets internes sont l'opportunité par excellence de permettre aux consultants de contribuer au développement de l'entreprise directement de l'intérieur.

Ils peuvent prendre plusieurs formes :

### **INTERVENTIONS EN AVANT-VENTE**

Valorisez l'expertise de vos équipes en les faisant participer aux appels d'offres ou aux rendez-vous de prospection. Leur expérience du terrain peut devenir un vrai plus dans vos actions de vente.

### **DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS OU SERVICES**

C'est un levier de valorisation très apprécié des consultants qui voient le fruit de leur travail directement contribuer à la croissance de l'entreprise.

### **ORGANISATION DE CONCOURS INTERNES OU HACKATHONS :**

Pour challenger vos développeurs sur de nouveaux défis, et générer une dynamique de montée en compétences.

## MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE

25%

des consultants ont travaillé à l'international au moins une fois dans leur carrière.

*Étude Numeum -2022*

Renforcez la cohésion de groupe à travers **vos différentes agences et filiales**, et offrez l'opportunité à vos consultants (qui le souhaitent !) de travailler sur des missions à l'étranger dans vos filiales internationales.

Vous leur offrez ainsi l'opportunité de découvrir de **nouvelles méthodes de travail** ainsi que de **nouvelles cultures**.

**Bref, une belle aventure humaine ;)**

## MÉCÉNAT

# 9%

des entreprises françaises réalisent des actions de mécénat.

*Étude Admical - 2024*

Le mécénat est une action qui s'inscrit directement dans le cadre d'une politique RSE, dont les fondamentaux sont à la fois économique, social et environnemental.

# 89%

des actions de mécénat d'entreprise ont lieu au niveau local ou régional.

*Étude Admical - 2024*

Un des autres effets de la crise COVID est justement la volonté des travailleurs de donner plus de sens à leur travail.

Dans ce contexte, offrir l'opportunité à vos consultants de participer à des projets d'intérêt général devient un argument de taille pour votre marque employeur.

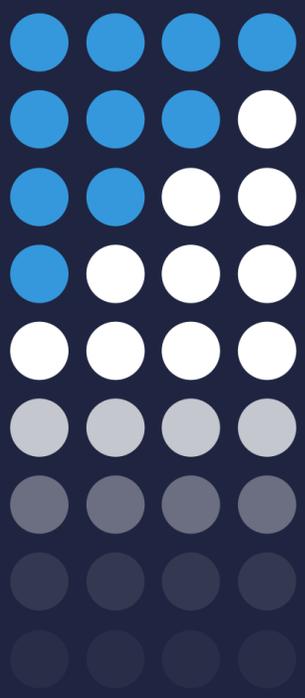
Notez que les entreprises qui déploient ce type de dispositif peuvent bénéficier d'une réduction d'impôts. Oui, oui, dans ce cadre, l'intercontrat vous permet bien de faire des économies fiscales ;)

# LE MOT DE LA FIN

Dans un environnement en constante évolution, les ESN doivent se **réinventer** pour attirer, fidéliser et valoriser leurs talents.

En s'adaptant aux nouvelles attentes des collaborateurs, telles que des **perspectives de carrière claires**, des **opportunités de formation**, et une **organisation flexible**, elles peuvent non seulement renforcer leur marque employeur mais aussi garantir leur pérennité.

Les leviers comme la transparence salariale, la valorisation des périodes d'intercontrat, et la conciliation entre sécurité du salariat et autonomie sont autant de pistes à explorer pour créer un modèle d'entreprise **attractif** et **durable**.



# QUI SOMMES-NOUS ?

BoondManager, l'ERP des ESN  
le plus simple du marché !

**1 800**

clients purs ESN & ICT

**80k**

utilisateurs à travers le monde

**98%**

de nos clients renouvellent  
leur abonnement chaque année



JE DEMANDE UNE DÉMO