



EMPLOI &

COMPÉTENCES

RAPPORT 2025 BRETAGNE ET PAYS DE LA LOIRE

Rapport détaillé

Avec le soutien de



DREETS
Direction Régionale de
l'Économie, de l'Emploi,
du Travail et des
Solidarités



Comment ça va, l'emploi dans le numérique chez vous ?

ADN Ouest prend chaque année le pouls de l'emploi numérique dans l'Ouest grâce à son Observatoire des compétences numériques. L'objectif ? Offrir une photographie précise des réalités, besoins et tendances en matière de compétences, de recrutement et de formation dans un secteur en constante mutation. Pour cela, l'association s'appuyait jusqu'ici sur des enquêtes quantitatives, riches en données chiffrées et comparables d'une année sur l'autre.

En 2025, ADN Ouest innove et opte pour une approche qualitative. Pourquoi ? Parce que les chiffres ne disent pas tout. Parce qu'au-delà des données statistiques, il nous semblait intéressant d'explorer les ressentis, les doutes, les expérimentations menées sur le terrain. Parce qu'en période de transformations rapides (technologiques, économiques, sociétales), les indicateurs classiques ne suffisent pas toujours.

Cette nouvelle méthode permet de plonger au cœur des vécus, de recueillir la parole des recruteurs, des formateurs, des dirigeants d'entreprises numériques, des DSI, d'institutionnels... Elle donne accès à une compréhension fine des tensions, des freins comme des opportunités, que seule l'écoute active et directe peut capter.

L'ambition de l'Observatoire reste la même : outiller les acteurs du territoire, leur fournir des repères utiles pour anticiper, s'adapter, se former. Mais le chemin pour y parvenir s'élargit, avec l'humain au centre.

En choisissant l'enquête qualitative, ADN Ouest prend le temps d'en savoir plus.

- + Plus sur **ce qui se joue** dans les coulisses des recrutements.
- + Plus sur **les pratiques** émergentes et les attentes nouvelles.
- + Plus sur **la manière** dont les organisations, petites ou grandes, réinventent leur relation aux compétences numériques.

Observer autrement, c'est déjà agir différemment. C'est tout le pari de cette nouvelle édition.

Les nouveautés de l'édition 2025

Contrairement aux éditions précédentes, cet observatoire 2025 du marché de l'emploi numérique ne repose pas sur une enquête quantitative par questionnaire auprès d'entreprises du secteur numérique. **Il s'appuie cette année sur une enquête qualitative, basée sur la conduite d'entretiens et de focus groups* avec une diversité d'acteurs du numérique** : entreprises utilisatrices, entreprises prestataires, organismes de formation et cabinets de recrutement.

Ce parti-pris méthodologique **offre l'avantage de recueillir de manière fine et nuancée les perceptions, les pratiques et les anticipations des acteurs**, dans un contexte de mutation accélérée du secteur. **Il offre également une lecture contextualisée des dynamiques territoriales et des stratégies différenciées selon les typologies de structures.**

Néanmoins, quelques données quantitatives issues d'autres études récentes sont proposées tout au long du rapport et viennent alimenter utilement les données de cette enquête qualitative.

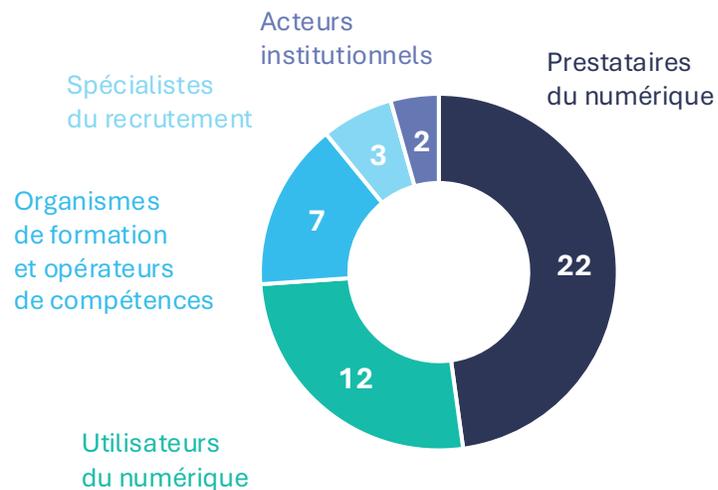
➤ **37 entretiens approfondis dont 7 « grands témoins »**
à Rennes, Nantes, Ancenis, La Roche-sur-Yon réalisés entre le 9 avril et le 10 juillet 2025

➤ **3 focus groups* territoriaux**
à Rennes, Nantes et La Roche-sur-Yon réalisés entre le 24 juin et le 1^{er} juillet 2025

➤ **50 interlocuteurs et interlocutrices de 46 structures**

Répartition des structures interrogées

Par type de structure :



Par taille des effectifs :

- 1 à 49 salariés : 13
- 50 à 200 : 13
- Plus de 200 : 17

Par territoire :





Merci à elles et eux !

Experts dans le numérique, ils ont accepté de répondre à nos questions.
Vous retrouverez leurs témoignages tout au long de ce rapport.



Laurent Guillé
Senior Manager chez
Wavestone Nantes

Wavestone accompagne les grandes organisations, publiques et privées, dans leurs transformations, en particulier autour du numérique (innovation, cybersécurité, data, IA, optimisation des organisations...).

Le groupe compte 6000 collaborateurs répartis dans 17 pays.

Plus de la moitié d'entre eux sont basés en France, principalement à Paris, mais aussi à Nantes, Lyon et Marseille.

Le bureau de Nantes emploie 150 personnes.



Nicolas Beaunieux
Vice-Président IT & Digital
chez Manitou

Manitou Group, basé en France à Ancenis, est leader mondial en solutions de manutention tout-terrain, avec un chiffre d'affaires de 2,7 milliards d'euros en 2024 et 6 000 collaborateurs présents dans 140 pays, dont la moitié environ est basée dans le Grand Ouest.

La Direction IT et Digitale compte 200 collaborateurs, basés en Inde, Italie, États-Unis et France.



Brice Aubert
Cofondateur du cabinet de
recrutement Seyos

Seyos est un cabinet de recrutement basé à Nantes. Spécialisé dans les métiers de l'informatique, il cible tous types d'entreprises ayant des besoins autour des systèmes d'information.

Depuis deux ans, Seyos a élargi son activité au recrutement dans l'ingénierie industrielle.

Présente à l'échelle nationale avec des ancrages forts à Nantes (40 % de l'activité), Biarritz et Lyon, l'équipe compte aujourd'hui une vingtaine de collaborateurs.



Géraldine Pinson,
Responsable Grand Ouest
Evocime / Directrice école 301

Evocime est un organisme de formation né en Bretagne dans les années 80, spécialisé dans la reconversion aux métiers du numérique. Ancré à Rennes, Paris, Bordeaux et toujours à Lorient, il propose des parcours sur mesure.

Evocime s'est récemment transformé en groupe en intégrant et en développant deux écoles : PMN, Passerelle des métiers du numérique déployant son propre titre professionnel niveau 7 (Bac+5) de Chef de projet DATA & IA, et plus récemment l'école 301, créée par MV groupe, spécialisée dans les métiers du marketing digital, située au cœur du Digital Park à Cesson Sévigné.



Amélie Cordier,
Fondatrice de Graine d'IA

Ingénieure formée à l'INSA de Rouen et titulaire d'un master en intelligence artificielle de l'Université de Lyon, Amélie Cordier soutient sa thèse en 2008, avant d'exercer comme maîtresse de conférences. Ses travaux la mènent en France, au Canada, en Nouvelle-Zélande. En 2017, elle devient directrice scientifique d'une start-up de robotique, puis pilote la stratégie IA d'un grand groupe au service du BTP. En janvier 2024, elle fonde Graine d'IA à La Roche-sur-Yon pour accompagner les entreprises dans leur stratégie en intelligence artificielle.



Magali Pannetier
Responsable des projets
techniques et pédagogiques
pour les écoles EPSI et WIS

EPSI et WIS sont deux écoles complémentaires du réseau Compétence et Développement qui fédère une quinzaine de marques d'écoles à l'échelle nationale. Ensemble, elles couvrent l'ensemble des métiers du numérique, du Bac à Bac +5, en formation initiale, continue ou en alternance.

EPSI, l'École d'Ingénierie Informatique, forme aux métiers techniques de l'IT : développement, cybersécurité, data, IA, infrastructure... WIS, l'École supérieure des métiers du digital, forme des profils tournés vers le pilotage de la transformation digitale des organisations. On y développe des compétences en stratégie digitale, no-code ou conduite du changement, dans une approche moins technique et plus transversale qu'à l'EPSI.



Catherine Adnot-Mallet
Directrice régionale de
France Travail Pays de la Loire

Directrice régionale du Limousin dès 2011, Catherine Adnot-Mallet a rejoint la Direction générale, contribuant au virage numérique de l'établissement, notamment à la création de l'Employ Store, à la dématérialisation du parcours des demandeurs d'emploi, ainsi qu'à la mise en transparence du marché du travail au travers du conventionnement avec les jobboards. À partir de 2015, elle poursuit sa mission en Île-de-France en tant que directrice régionale adjointe et, en 2021, elle est nommée directrice de France Travail services qui remplit des missions nationales pour le compte des établissements régionaux.

Elle est, depuis le 1^{er} mars 2025, Directrice régionale de France Travail des Pays de la Loire.

chapitre

#1

Perception générale

du marché

de l'emploi numérique

Une conjoncture défavorable, marquée par l'incertitude

Le marché de l'emploi numérique en 2024-2025 est fortement influencé par un climat d'incertitude économique, politique et géopolitique, aux échelles nationale et internationale, qui incite les entreprises à la prudence.

Plusieurs acteurs du secteur témoignent d'une baisse significative des demandes à partir du 2^e trimestre 2024, en particulier de la part des grands comptes, et d'un coup de frein sur les recrutements.

Des événements comme la dissolution de l'Assemblée nationale en juin 2024 sont régulièrement cités comme des facteurs d'immobilisme et d'incertitude, qui se sont répercutés sur les décisions d'investissement des entreprises.

Cette plus grande frilosité, qui se prolonge sur 2025, se traduit par des projets mis en suspens ou reportés, de plus longs processus de prise de décision, une forme de temporisation. Les acteurs interrogés entre mai et juillet disent, de fait, avoir plus de difficultés que les autres années à se projeter sur les 12 mois à venir.



2024 a été très compliquée pour tout le monde.

« Sur mars-avril 2024, on a vraiment vu un décrochage du marché et une tendance qui nous a impactés, en termes d'activité. »

« Je vais prendre un exemple : le remaniement du gouvernement. Moi, j'ai des clients publics qui n'avaient plus de bons de commande. Ils ne pouvaient plus fabriquer de bons de commande ! Il a fallu que je sorte une quinzaine de collaborateurs en l'espace de quelques mois. Ça a tout dérégulé. »

« Il y a une particularité de l'année 2024 qui était très compliquée. Comme beaucoup d'entreprises, on a eu un plan un peu plus focus, où il fallait faire attention. On est une industrie, un équipementier de l'immobilier en plus... On a quand même un petit peu de crise aussi. »

« De mon côté, c'est stable, avec une légère inflexion début 2025, une légère baisse. Il y a plusieurs facteurs, je pense. Le premier, c'est qu'il y a quand même une petite tension économique, à la fois dans mon secteur et de manière générale. Les entreprises investissent un petit peu moins. La deuxième chose, c'est l'avènement de l'IA générative. On voit bien que les entreprises et les ESN se posent des questions. Est-ce que ça va disrupter ? »

« 2025, on a eu un budget restreint. Mais 2024, c'était plus ouvert. »

« Nous, on a pas mal de clients qui nous disent que, pour le moment, leur board leur dit de couper toutes les dépenses. Il y a beaucoup d'attente sur les budgets. »



Évolution du volume d'offres d'emploi et d'embauches entre les premiers trimestres (T1) 2024 et 2025

- 2%* d'offres d'emploi au global

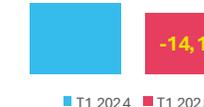
- 12,2%* d'embauches au global



8 870 offres d'emploi numérique



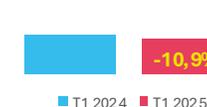
1 280 embauches



13 590 offres d'emploi numérique



1 880 embauches



* (cumul des deux régions)

Les interviews



Un marché en ralentissement, mais toujours porteur.

« On observe une contraction de la dynamique positive depuis 2024, liée au contexte économique global incertain (inflation, tensions géopolitiques) et à une baisse des investissements dans certaines start-up. Le volume d'offres d'emploi a diminué et des entreprises ont opté pour des gels ou des réductions d'effectifs, notamment dans les secteurs du e-commerce, de la fintech, et de l'IA générative.

Ce ralentissement s'explique aussi par un effet de correction après l'hypercroissance post-COVID, une prudence budgétaire des entreprises et une réévaluation des priorités technologiques.

En 2025, la tendance semble se stabiliser avec une reprise progressive dans certains domaines, comme la cybersécurité, l'analyse de données ou la sobriété numérique. Les grands groupes restent actifs, mais leurs recrutements sont plus ciblés et sélectifs, privilégiant les profils experts et diplômés. Une reprise très légère est attendue en fin d'année 2025.

Dans les Pays de la Loire, la dynamique est similaire. Si les métropoles régionales (Nantes, Angers) restent particulièrement attractives, en revanche, dans les zones périurbaines ou rurales, le développement du secteur est freiné par le manque de viviers locaux de compétences et une faible implantation des structures ».

Catherine Adnot-Mallet,
Directrice régionale de France Travail Pays de la Loire



La période 2024-2025 vue par...



Le grand groupe

- Baisse des investissements, temporisation de certains projets
- Mais volumes de recrutements relativement stables, plans d'embauches liés à la stratégie de digitalisation de l'activité, en cours de déploiement
- Recherche d'optimisation par l'internalisation ou l'offshorisation



Le nouveau DSI a impulsé la transformation du système dans notre groupe et il a fait le choix de refondre notre infrastructure.

Projet majeur conséquent, avec du travail derrière. Cette nouvelle organisation, ça a aussi créé de nouveaux postes.



L'ESN

- Dégradation de la situation économique dès le 2^e trimestre 2024
- Ralentissement des projets chez les clients finaux qui impacte leur activité en retour
- Tendance à la baisse des recrutements
- Départs non remplacés, sorties en période d'essai, fins d'alternance...
- Ressentis différents sur le premier semestre 2025, entre dégradation et perception d'une légère reprise



Aujourd'hui, le business est très très très très compliqué. Là, je stagne. Je vois une légère petite régression, donc voilà...

On va laisser les gens s'aérer pendant 2 mois en vacances, prendre un peu le soleil, et puis en septembre, on va remettre dix balles dans la machine pour essayer de finir ces deux années-là...



L'ETI

- Des recrutements au cas par cas, avec possible mise en pause pour raisons budgétaires
- Des équipes déjà relativement stabilisées



On a besoin de renforcer les équipes sur la partie data-IA. C'est vraiment en 2023 qu'on a lancé ça. J'ai mis en standby en mars 2024, parce que, comme beaucoup d'entreprises, on a eu un plan un peu focus, où il fallait faire attention, mais il va falloir qu'on le relance.



L'éditeur de logiciels

- Dynamique de croissance
- Recrutements stables ou en hausse, dont le volume dépend du format de l'entreprise (petite équipe qui n'a pas vocation à beaucoup croître et ne recrute que des profils exceptionnels, au coup par coup ; entreprise dont la spécialité, très demandée, continue à générer beaucoup d'activité, etc.)



On a recruté une dizaine de personnes l'an dernier et on fera encore x3 l'année prochaine.



Les tops et les flops 2024-2025

Les tops !

- **L'effet Jeux olympiques Paris 2024** a boosté à marche forcée le secteur de la cybersécurité en France.
- **L'IA est sur la première marche du podium des secteurs les plus financés** en 2025, avec un total de 1,5 milliard d'euros (contre 753 millions en 2023). OpenAI a levé 40 milliards de dollars au 1er trimestre 2025.
- **En février 2025, la France annonce plus de 109 milliards d'euros d'investissements dans l'IA**, avec 40,8 milliards d'euros lors du sommet Choose France.

Les flops !

- Après une année 2024 marquée par **des difficultés des start-up à lever des fonds**, sur le 1^{er} semestre 2025, les start-up françaises (source: [baromètre du capital risque EY](#)) sont revenues au niveau le plus bas depuis 2019 en volume et en valeur. Ainsi, 314 sociétés de la FrenchTech ont levé 2,8 Md€, soit une baisse en valeur de 35 % et de 24 % en volume.
- Dans les Pays de la Loire, à la fin du 1^{er} semestre 2025, **seulement 22 M€ ont été levés**, contre 203 M€ en 2024. En Bretagne, la chute est un peu moins abyssale, avec 86 M€ levés, contre 198 M€ en 2024.

Cybersécurité, santé, JO :
les moteurs d'un numérique robuste malgré les turbulences.



La filière numérique s'est plutôt bien portée en 2024 et 2025. La cybersécurité et la résilience ont été au cœur des préoccupations.

L'actualité géopolitique y était pour beaucoup, tout comme les évolutions réglementaires. On peut citer des textes comme NIS 2 ou DORA qui ont provoqué d'énormes investissements en 2024, en prévision de son application début 2025.

Dans le secteur de la santé, il y a eu des évolutions réglementaires importantes : une nouvelle loi impose désormais des exercices de crise en cybersécurité, des plans de continuité d'activité, des dispositifs de sécurité dans tout l'écosystème santé. C'était un vrai changement pour les établissements de santé en 2024.

Les Jeux olympiques ont aussi été un moment fort pour le numérique. Ça a été un catalyseur et un accélérateur : les entreprises dites "d'importance vitale" se sont préparées à vitesse grand V à d'éventuelles cyberattaques, avec des plans de sécurité renforcés, des exercices de crise et des investissements massifs sur le premier semestre 2024.



Laurent Guillé,
Senior Manager chez Wavestone Nantes

Des ESN fragilisées par le contexte économique

Un ralentissement du marché

L'année 2024 a marqué un tournant pour les ESN, qui apparaissent particulièrement affectées par la période, en comparaison d'autres acteurs du secteur.

Dans son Observatoire semestriel de conjoncture, Numeum anticipe une baisse de 2,1% pour la croissance des ESN, ce qui est exceptionnel depuis les crises de 2008 et 2012 (hors période covid).

La baisse des budgets et les nombreux reports de projets décidés en 2024 ont entraîné une baisse des opportunités commerciales et du volume de missions. En réaction à ce ralentissement du marché, les ESN que nous avons interrogées témoignent de pratiques plus proactives que ces dernières années, démarchant activement les grands groupes qu'elles n'avaient pas ou plus l'habitude de solliciter pour placer leurs consultants et revoyant leurs tarifs à la baisse dans certains cas.

Les témoignages collectés font aussi état d'une réduction des équipes et de l'augmentation du nombre d'intercontrats.

En 2025, des prévisions de croissance limitée du chiffre d'affaires du secteur du numérique (+1,8%) et de baisse de marché pour les ESN et les entreprises du conseil en technologie.



Éditeurs et plateformes cloud

+ 8,2%



L'ESN - 2,1%



Conseil en technologies

-2,5%

Témoignages

« On se rend compte qu'on a un peu plus d'insistance de la part des ESN pour placer les candidats. Parfois même, on a des candidats qui arrivent, placés par deux ESN. »

« Les ESN, sans être fébriles, on voit bien qu'elles sont plus à la recherche de marchés, de contrats, de placements, de personnes. Moi, je suis un peu plus sollicité qu'à l'accoutumée. »

« Les ESN, elles ont quand même des taux d'intercontrat qui ne sont pas satisfaisants pour elles. Donc c'est un peu chaud. »

« Là, on est dans un contrecoup où ça tire beaucoup les prix vers le bas. »

« Fin 2024, je voyais que je n'avais pas de retour de mes clients, qui me disaient que c'était compliqué... Et j'ai connu mes premières semaines d'intercontrats. Je n'avais jamais eu d'intercontrats. Jamais. Je ne savais même pas ce que c'était. On n'avait pas besoin de s'en occuper. Là, on voit bien que c'est très compliqué. »

« Malheureusement, sur ces recrutements, on a eu des sorties en période d'essai. On a aussi un impact de non-continuité sur des alternances. »

" Les gens ont de moins en moins de budget, donc on doit être flexibles et on doit s'adapter. Nous, on a commencé à travailler sur une solution qui soit rapide à mettre en place pour nous et moins onéreuse pour les clients. Et ça fonctionne."

Un ralentissement du marché perçu comme une « stabilisation »

Un turn-over en baisse

Les mouvements massifs observés en 2022-2023, où les salariés n'hésitaient pas à changer d'entreprise pour saisir des opportunités salariales ou des conditions de travail attractives, se sont nettement calmés en 2024. Le contexte de ralentissement conduit à un marché de l'emploi moins ouvert : moins de créations de projets et moins d'activités signifient moins d'opportunités d'emploi ailleurs. Dans l'ensemble, les dirigeants considèrent que le turn-over, sans disparaître, a retrouvé un niveau « normal ». Ce contexte offre finalement aux ESN une certaine stabilité interne, même si celle-ci est en partie subie.

Pour autant, le phénomène ne touche pas tous les profils de la même façon : les consultants seniors ou experts sur des technologies rares continuent à être sollicités et peuvent encore se permettre de partir facilement.

« Il y a très peu de départs par rapport à mon assiette de ressources. Donc, ça veut dire qu'il n'y a pas tant de places à côté non plus et qu'on n'est pas si mal chez nous. »

« On est déjà en milieu d'année et je n'ai pas eu un départ. L'année dernière, j'en avais déjà eu 2 ou 3. Ça se stabilise pour tout le monde ; la dynamique, elle est moindre pour tous. »

Je pense que les années covid, c'est fini !

Après une période d'« hypercroissance » et d'« euphorie » sur la période 2021-2023, le marché de l'emploi numérique est entré dans une phase de stabilisation.

Si celle-ci se traduit par un réel ralentissement de l'activité pour certaines entreprises du secteur, elle est moins lue comme une crise préoccupante que comme un « retour à la normale » après une étape de croissance exceptionnelle, parfois démesurée. À cet égard, de nombreux acteurs interrogés perçoivent le ralentissement comme inévitable, parfois même souhaitable pour consolider les projets et les recrutements de ces dernières années, se redonner un cap et éviter la surchauffe.

Les entreprises ayant fortement investi durant l'après-covid témoignent de la préparation d'un « nouveau cycle », impliquant « d'absorber » les nombreux recrutements de ces dernières années (en particulier, de travailler les parcours des alternants et des juniors) et de réévaluer finement leurs besoins de compétences et profils pour les années à venir.



« Les entreprises, pour moi, elles doivent retrouver leur ADN, remettre leurs projets à plat, à nouveau connaître les personnes à embarquer avant de repartir dans une phase de croissance. Je pense qu'on est juste dans une stabilisation. Au-delà du contexte, c'est une phase qui est pour moi normale. »

« Je ne sais pas si c'est le bon terme de dire que le marché est « recentré ». En tout cas, il se repositionne. Il pivote. »

« Je ne dirais pas qu'il y a un retournement, mais une stabilisation qui fait écho au ralentissement que des groupes comme le nôtre peuvent connaître. On a beaucoup investi ces 5 dernières années ; là, on va être dans une période un peu plus calme. »

« La tendance n'est pas à embaucher massivement. On ne fera plus de +50% dans les effectifs l'année prochaine. Il faut calmer le jeu, il faut qu'on stabilise. »



Dans les relations employeurs-candidats, « la fin des divas »

Cette stabilisation du marché modifie le rapport de forces entre employeurs et candidats.

À quelques exceptions près (profils spécifiques et secteurs géographiques pénuriques), la surenchère salariale constatée durant la période d'emballlement des recrutements n'est plus d'actualité. Les acteurs interrogés ne ressentent plus la forte concurrence générée ces dernières années par la « guerre des talents », son lot de débauchages et de renégociations.

Si certains domaines de niche et expertises pointues peuvent encore justifier d'importants efforts sur la rémunération, la négociation est globalement moins courante. Les candidats semblent s'être déjà adaptés à cette nouvelle donne : les ESN indiquent que les exigences salariales élevées et les demandes de full télétravail appartiennent plutôt au passé. Les prétentions perçues comme « exubérantes » des profils juniors, quand elles persistent, sont désormais confrontées à la réalité du marché, selon les entreprises interrogées.

Plus qu'un rééquilibrage, des employeurs voient même dans la conjoncture actuelle une inversion du marché en leur faveur, qui leur donne le sentiment de recevoir davantage de candidatures spontanées, de disposer d'un vivier plus important et plus qualitatif (indépendants expérimentés qui recherchent la sécurité d'un CDI, consultants d'ESN en difficulté...).



Le côté mercenaire s'est vraiment calmé.

« On avait quand même des gens qui avaient des exigences hyper élevées et qui se faisaient démarcher toutes les deux secondes par des recruteurs de toutes les sociétés ! Exigences qui n'étaient pas forcément en rapport avec le marché. Et je trouve que ça s'est remis un peu à la normale en fin d'année 2024. »

« Je trouve que le marché est beaucoup plus équilibré aujourd'hui. Les deux parties se disent : Oui, on va construire ensemble. »

« Globalement, c'était parti dans du n'importe quoi ! Vraiment n'importe quoi. À la sortie Covid, il y avait des demandes de salaire qui étaient exubérantes. Là, il y a eu un peu un retour à la réalité. C'est logique : quand le marché se dilue un peu plus, il y a un peu moins de force du côté des candidats. »

« La folie qu'on a connue en 2021, 2022, 2023 s'est calmée au niveau des salaires. »

« Les prix délirants auprès des élèves, je les ai vus beaucoup plus en 2022-2023. Quand ils cherchaient des jobs en dernière année, ils disaient « Je n'accepterais rien en dessous de 50 000, 60 000 € par an. » Et le pire, c'est qu'il y avait des gens qui les prenaient à ces tarifs-là ! »

« Je pense que le côté eldorado « Je vais partir faire un gap de 20-25% de salaire » s'est un peu amoindri. »

« En 2022, quelqu'un qui avait 1 an d'expérience, s'il n'avait pas l'augmentation qu'il voulait, il se sentait des ailes et il partait. »



Top 5

des postes les mieux rémunérés (données nationales)

1. DSI
2. Ingénieur cybersécurité
3. Architecte technique
4. Consultant SAP
5. DevOps

Tous métiers confondus, les salaires dans le secteur de l'IT ont progressé de **+1,61%** en Bretagne et de **+8,85%** dans les Pays de la Loire sur les 12 derniers mois.

Les interviews



« Les salaires sont non négociables à l'embauche »

« Wavestone est très transparent sur ses politiques de rémunération. Le cabinet utilise des grilles de salaire qui sont largement diffusées et régulièrement revues pour suivre l'évolution du marché. Pour les jeunes diplômés, les salaires ne sont pas négociables à l'embauche.

L'équité salariale est maintenue tout au long de la carrière des collaborateurs, avec des grilles de rémunération pour chaque grade. Ces grilles sont différentes à Nantes, au Luxembourg ou à New York, mais elles ne dépendent pas du domaine de conseil : la rémunération est la même pour un consultant en cybersécurité ou un consultant en banque.

Pour renforcer cette équité, les évaluations de progression et de rémunération sont collégiales. Les managers se réunissent pour discuter et valider les propositions, ce qui limite les biais individuels et assure une cohérence de traitement ».

Laurent Guillé,
Senior Manager chez Wavestone Nantes

« Le salaire est devenu un critère moins prédominant »

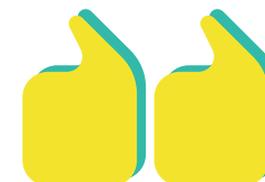
« Les candidats, même s'ils ne sont pas prêts à baisser leur rémunération, sont davantage sensibles à l'environnement de travail, aux projets à plus ou moins long terme de l'entreprise et à sa stabilité. Face aux licenciements et faillites récentes, ils privilégient les entreprises plus traditionnelles, établies sur des fonds propres et ayant un historique solide, plutôt que les start-up en hypercroissance. Les candidats redescendent sur Terre et se recentrent sur des priorités telles que la rentabilité, la trésorerie et les collaborateurs avec qui ils vont travailler ».

Brice Aubert,
Cofondateur du cabinet de recrutement Seyos

« Chercher un levier salarial international »

« Sur les rémunérations à l'international, nous avons une approche stratégique, notamment pour certains profils, comme les data scientists. Nous envisageons d'en recruter en Inde, où le coût salarial est environ quatre fois inférieur à celui de la France. Leur localisation n'affectant pas leur efficacité, cela représente un avantage économique. Cela dit, le marché indien reste complexe : le turnover y est élevé, ce qui nous oblige à être en recherche constante. C'est pourquoi nous réfléchissons à ouvrir un centre de compétences à Bangalore, plus riche en profils IT que New Delhi où nous sommes aujourd'hui ».

Nicolas Beaunieux,
Vice-Président IT & Digital chez Manitou



chapitre #2

Evolution des besoins du marché et des profils recherchés



Un sentiment de pénurie en recul

Dans les discours, le marché de l'emploi numérique en 2024-2025 se caractérise par un recul du ressenti de pénurie de compétences, qui prolonge la dynamique déjà constatée en 2023. Le ralentissement de l'activité de nombreuses structures a mécaniquement réduit les besoins en recrutement et, par conséquent, accru le nombre de candidats disponibles sur le marché.

Cette hausse de la disponibilité des talents s'observe concrètement par l'augmentation des candidatures reçues par les employeurs, y compris spontanées. Plusieurs acteurs évoquent également des freelances qui cherchent désormais un CDI, faute d'avoir suffisamment de missions. Les profils Bac+2 ou Bac+3, notamment dans le domaine du développement, sont désormais aisés à recruter.

En 2024, le contexte de marché est donc beaucoup moins contraignant pour les entreprises.

Pour autant, le recul du sentiment de pénurie n'est pas homogène : il ne gomme pas l'existence de tensions fortes sur certains postes. Les profils d'architectes, d'experts en cybersécurité, d'experts en data-IA et d'administrateurs réseaux expérimentés restent très recherchés et sont souvent difficiles à trouver. Des expertises de niche, comme la monétique, restent également une denrée rare sur le marché.



« Le marché de l'IT est toujours tendu. Pour autant, quand j'ai démarré en 2000, vous alliez chercher un chef de produit, il fallait batailler pour le trouver. Actuellement, il y a plein de personnes qui sont disponibles. »

« Je pense qu'aujourd'hui, il y a peut-être plus de candidatures que de demandes. »

« Ça se concrétise par : j'ai un poste ouvert et je commence à avoir plus rapidement de très bons profils. »

« Je suis agréablement surprise. Là, on a publié une offre de Data engineer il y a une semaine et j'ai déjà 15 CV à trier. »

« On n'est pas en train de se demander si on va trouver, on n'est pas en train d'essayer de débaucher chez les autres. »

« On a un volume de candidatures qui est plus élevé qu'il y a 3 ans. »

« Nous ne sommes pas dans un moment de pénurie. Au contraire. Nous sommes dans un moment où il y a beaucoup de personnes formées et très peu de propositions d'emploi. »

« Je ne suis pas sûr que le marché soit si pénurique que ça, y compris l'an dernier. »

« Moi, je n'ai pas perçu de pénurie parce que, pour les deux recrutements, ça a été fait en interne. »

« Dans le monde pur dev traditionnel, que ce soit sur le dev mobile, Java ou autre, on n'a pas de sentiment de pénurie. »



Rappel : évolution du sentiment de pénurie entre 2022 et 2023

Recul de l'indice global de pénurie de **56% à 52%**

Bretagne



En 2023, la part des structures disant ressentir fortement une pénurie de compétences était en net repli : de **22% à 15,5%**

Pays de la Loire



En 2023, la part des structures disant ressentir fortement une pénurie de compétences restait stable, passant de **22% à 21%**

Les interviews



« Des recrutements moins difficiles en 2024 »

« Le marché du recrutement IT s'est détendu par rapport à 2022. Après la crise du COVID, certains candidats se présentaient presque comme des clients face à l'entreprise. Ils se montraient désinvoltes en posant des questions du type : "qu'est-ce que le groupe Manitou a à me vendre" pour le poste, plutôt que l'inverse. Cette attitude était parfois assez déstabilisante.

C'est une tendance que je vois s'amenuiser. Aujourd'hui, c'est plus équilibré : je reçois désormais plus rapidement de bons profils. Cela pourrait s'expliquer par un rééquilibrage du marché : peut-être qu'il y a moins d'offres d'emploi ou que le nombre de diplômés dans le secteur a augmenté ? Dans tous les cas, les gens postulent parce qu'ils veulent vraiment venir chez nous.

Je crois aussi que nos efforts pour améliorer la qualité de vie au travail, les locaux, le coworking à Nantes... Tout ça compte. Ça aide aussi à mieux capter les talents en élargissant le périmètre de recherche : Ancenis est un peu hors radar dans les moteurs d'emploi.

L'an dernier, nous avons recruté environ 30 personnes dans le numérique à l'échelle du groupe, principalement en CDI. En France, ça représente une vingtaine de postes ».

Nicolas Beaunieux,
Vice-Président IT & Digital chez Manitou

« Des candidats sourcés dans toute l'Europe »

« Nous recrutons environ 30 personnes par an en CDI à Nantes, avec un flux continu tout au long de l'année et, en moyenne, nous recevons entre 1000 et 1500 candidatures pour ces postes. Les candidats sont sourcés dans toute la France, voire en Europe.

La tension est permanente dans le secteur du numérique. Il y a de la compétition sur tous les profils, mais surtout sur les profils spécialisés en cybersécurité, cloud, IA, data. La région nantaise est très dynamique, avec de nombreuses entreprises et un écosystème numérique dense ».

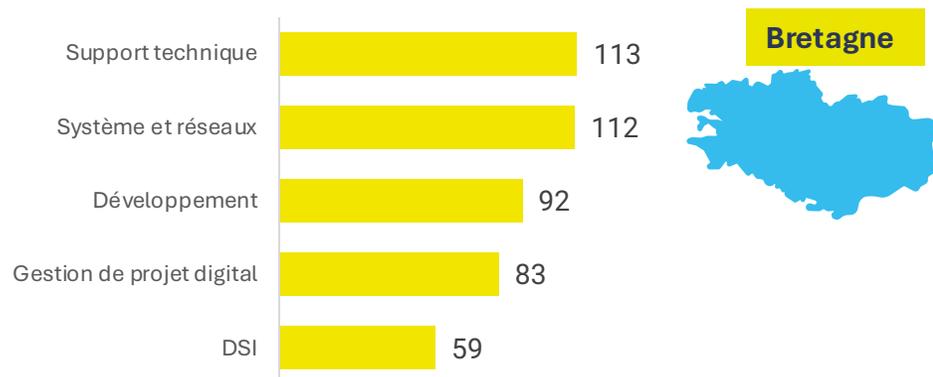
Laurent Guillé,
Senior Manager chez Wavestone Nantes



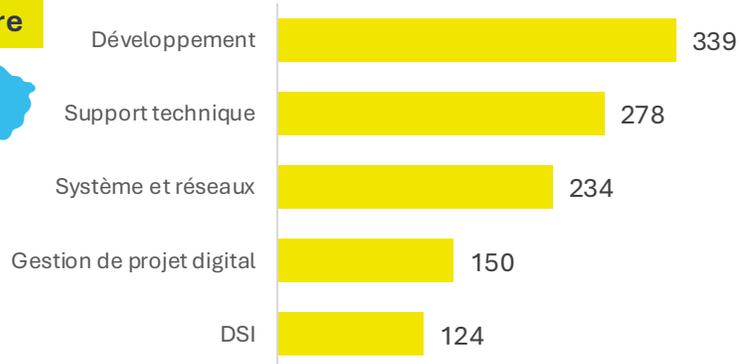
Profils et compétences recherchés

Top des besoins en talents du numérique (septembre 2024)

Nombre d'offres recensées par la Grande Ecole du Numérique



Pays de la Loire



Source : Grande Ecole du Numérique, septembre 2024

Les « tops » : les "niches" et domaines en demande



Cyber, ça marche vraiment. Parce que toutes les entreprises ont besoin, aujourd'hui, de s'équiper de ces compétences-là.

Nous, les deux gros profils qu'on adresse beaucoup en ce moment, c'est data scientist et data engineer.



Cybersécurité

En 2024-2025, c'est le domaine le plus unanimement cité comme pénurique. Face à la multiplication des risques, les besoins en cyber ont explosé ces dernières années et de nombreux postes de sécurité informatique sont créés *ex nihilo* dans les organisations utilisatrices.

Les profils expérimentés et pointus restent rares sur le marché. Même constat côté prestataires : les ESN peinent à trouver des experts sécurité (par exemple des spécialistes en sécurité applicative, en tests d'intrusion, etc.) et regrettent que les jeunes diplômés formés en cyber s'orientent préférentiellement vers les grands groupes spécialisés (Orange, cyberdéfense...), laissant un vivier local limité.

Data - IA

Les entreprises utilisatrices ont commencé à constituer, ou sont en train d'étoffer, leurs équipes data pour exploiter leurs données. Pour les ESN, c'est déjà un axe majeur de développement depuis environ 3 ans. Désormais, l'IA vient s'y ajouter et les entreprises attendent de leurs experts data qu'ils maîtrisent ou s'intéressent sérieusement à ces techniques.

Les demandes clients commencent d'ailleurs à émerger pour des profils ayant des compétences IA, mais ce marché est encore balbutiant et les besoins, à ce stade, ne sont pas clairement formulés. En dépit de l'explosion des intitulés de postes incluant « IA » et des expertises proclamées, les talents qualifiés sont encore peu nombreux. Recruter aujourd'hui un chef de projets IA n'est pas une mince affaire.

Infrastructure & cloud

Les techniciens Systèmes et Réseaux (Bac+2) sont toujours recherchés.

Plus encore, les administrateurs réseaux et architectes expérimentés sont vus comme des profils pénuriques ; sur ces postes, les entreprises recherchent prioritairement des professionnels immédiatement opérationnels.

Les interviews



« Des métiers toujours en tension, d'autres en reflux »

« Malgré le ralentissement, une pénurie de talents persiste dans certaines filières. Le constat est paradoxal : certaines fonctions peinent à trouver preneurs, tandis que d'autres voient la demande se tasser. Les postes toujours en forte demande concernent, le support informatique (technicien desk), les métiers des systèmes et réseaux, la maintenance informatique, les testeurs, les métiers liés à la data (data analyst, data scientist, business analyst).

La cybersécurité reste en haut de la liste des besoins urgents, tirée par les investissements dans la défense.

En revanche, les développeurs, autrefois très recherchés, sont aujourd'hui moins demandés et connaissent une récession. En 2024, les besoins en cybersécurité, data, cloud et intelligence artificielle ont connu une montée en puissance. La capacité à combiner compétences techniques et compréhension métier est de plus en plus valorisée ».

Catherine Adnot-Mallet,
Directrice régionale de France Travail Pays de la Loire

« Les compétences hybrides très recherchées »

« Si je devais pointer un métier vraiment en tension aujourd'hui, en dehors de l'IT classique, ce serait sans hésiter celui d'automaticien dans l'industrie. C'est clairement le profil le plus pénurique qu'on observe en ce moment. J'ai tendance à dire que c'est "le développeur de l'industrie". Les chaînes de production sont de plus en plus automatisées, ce qui implique de trouver des profils capables de maîtriser à la fois les systèmes industriels et l'informatique. Ce sont des compétences hybrides, de plus en plus recherchées ».

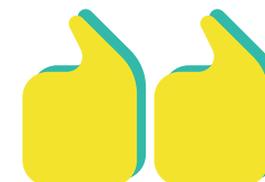
Brice Aubert,
Cofondateur du cabinet de recrutement Seyos

« Nous avons recours à des prestataires pour compenser »

« Certains profils restent difficiles à recruter, comme les Data engineers, des spécialistes des plateformes ERP (progiciel de gestion intégré) et PLM (gestion du cycle de vie du produit). Pour y remédier, l'entreprise a recours à des prestataires pour compenser ou bien nous recrutons des profils aux compétences connexes et nous les formons.

La cybersécurité reste aussi un domaine très tendu en raison de la vaste étendue des compétences requises, du besoin d'expérience, des coûts élevés et d'un turnover important. Pour retenir les talents, nous offrons des conditions de travail attractives, des opportunités d'apprentissage continu et nous avons investi dans les outils, les formations, les séminaires... C'est indispensable ».

Nicolas Beaunieux,
Vice-Président IT & Digital chez Manitou



Cybersécurité

Comment analyser le sentiment de pénurie, ou tout du moins de rareté, dans le domaine de la cybersécurité alors que les formations se sont multipliées ces dernières années ?

Les entretiens réalisés mettent en évidence un décalage entre les effectifs (croissants) de candidats qui sortent d'école et les besoins des entreprises, tournés vers des profils expérimentés, parfois trop expérimentés ou diplômés au vu de la réalité des postes proposés. Certains contributeurs à l'ORCN plaident d'ailleurs pour le développement d'une offre de formation de technicien en cybersécurité, aux côtés de l'incontournable formation d'ingénieur, et d'une sensibilisation des entreprises pour qu'elles évaluent plus finement leurs besoins.

« La cybersécurité, c'est ultra tendu, on n'arrive pas à recruter ! Toujours pareil : quand vous avez une denrée rare et chère, en cybersécurité ils ne sont pas nombreux non plus, et donc ils vont chez les plus offrants. Je suis allée aux portes ouvertes de l'IUT de Saint-Malo. Quand vous arrivez là-bas, les grosses boîtes dont déjà là et vous récupèrent le gamin avant qu'il soit à l'école. Si vous arrivez derrière en bonne petite ETI, vous ne pouvez pas faire le poids. »

« Derrière le chiffre « Il manque 30 000 personnes juste pour la cyber », on ne donne pas le découpage, la distribution. En fait, il manque 30 000 personnes, mais entre 5 et 15 ans d'expérience. Donc là, les juniors, ils se retrouvent au chômage. Ou alors, il y a des temps de recherche beaucoup plus longs. Il y a plein de contrats d'apprentissage qui ne sont pas trouvés par les élèves ».

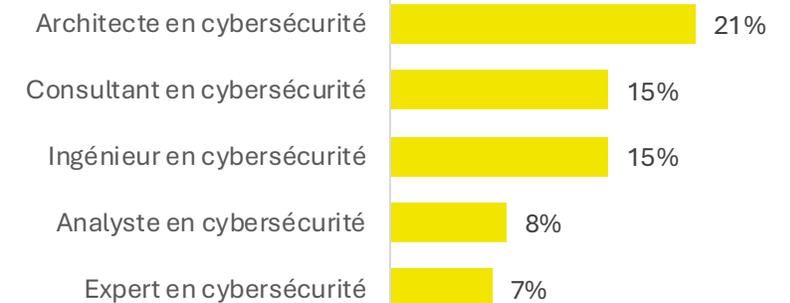
« À Rennes, il y énormément de demandes dans la cyber et, pourtant, il y a vraiment une pénurie d'offres de stages et d'emplois. Aujourd'hui, on a toujours autant de facilité à recruter et à positionner en alternance ; mais pour les stages et emplois, les étudiants ont beaucoup de mal à trouver. »

« C'est le travail qui va être fait côté PEC (Pôle Excellence Cybersécurité), faire ressortir des formations et aussi sensibiliser les entreprises sur le fait que, pour être technicien cybersécurité, donc vraiment sur de la surveillance, il n'y a pas besoin d'être ingénieur avec 10 ans d'expérience. Sauf qu'aujourd'hui, on n'a pas ces formations. Tout de suite, on passe sur de l'ingénieur. Une personne qui veut aller dans le domaine de la cyber et qui n'a pas envie de faire de grosses études, elle n'a pas le choix. »

Panorama national des profils recherchés en cybersécurité

23 183 offres d'emploi repérées en France entre juin 2023 et juin 2024 (+49% entre 2019 et 2024)

Les 5 principaux métiers recherchés



Une forte concentration des offres d'emploi en Île-de-France

Focus en Bretagne

Rennes a beau avoir l'ANSSI, la DGA ou orange cyberdéfense, cette métropole n'est pas la place forte de la cyber en France, cela reste Paris.

Les interviews



« En cybersécurité, nous formons nos propres talents »

« Nous sommes en concurrence pour attirer les meilleurs talents, mais chez Wavestone, nous recrutons surtout des profils généralistes, des jeunes diplômés issus d'écoles d'ingénieurs, de commerce ou d'universités, mais capables d'évoluer sur des missions de stratégie, d'organisation ou de conduite du changement. La diversité est importante pour nous. Une école de commerce peut être aussi bien valorisée qu'une école d'ingénieurs.

Nous avons les moyens de former nos collaborateurs et de les faire monter en compétences. Pour les PME et les ETI en Pays de la Loire et en Bretagne qui cherchent à embaucher un RSSI (Responsable sécurité des systèmes d'information), c'est une autre histoire. Elles n'ont pas forcément les moyens de former elles-mêmes. Il faut que la personne arrive avec les compétences, parce qu'il n'y aura souvent personne d'autre dans la structure qui pourra l'accompagner. Le vrai sujet, c'est un déficit global de compétences, à la fois organisationnelles et techniques, dans l'écosystème régional. Pour qu'il y ait un bon niveau de compétences en cybersécurité, il va falloir former davantage de profils, les fidéliser et rendre le secteur encore plus attractif ».

Laurent Guillé,
Senior Manager chez Wavestone Nantes

« Cybersécurité : les profils expérimentés sont rares et très chers »

« Côté cybersécurité, on est aussi sur un segment très tendu. Il y a bien des formations, des gens qui arrivent sur le marché, mais pour beaucoup de postes, un minimum d'expérience est indispensable. Et c'est là que le bât blesse : les profils expérimentés sont rares... et donc très chers. Il y a clairement une pénurie sur ces profils pour répondre aux besoins croissants des entreprises ».

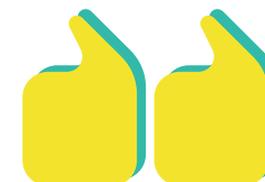
Brice Aubert,
Cofondateur du cabinet de recrutement Seyos

« Deux alternants en cybersécurité avec des postes à la clé »

« En 2024, nous avons accueilli sept alternants, dont deux en cybersécurité. L'alternance est un format très apprécié : c'est un bon moyen d'identifier des talents et d'intégrer des profils à moindre coût dans un contexte budgétaire parfois contraint.

Nous prévoyons d'ouvrir des postes en adéquation avec la fin des cursus de certains de nos alternants. La plupart sont issus d'écoles d'ingénieurs en master 1 ou 2 ».

Nicolas Beaunieux,
Vice-Président IT & Digital chez Manitou



Une sélectivité plus forte, au profit de l'expérience et de l'expertise...

Profitant d'un marché moins tendu, les employeurs revoient à la hausse leurs exigences et deviennent plus sélectifs, privilégiant des candidats avec un large éventail de compétences et une maturité professionnelle. Ils cherchent des collaborateurs expérimentés, capables d'être immédiatement opérationnels sur le plan technique, et disposant également de compétences relationnelles (savoir-être, communication, capacité à travailler en équipe, à piloter un projet partenarial, posture de conseil...).

Plusieurs employeurs expriment désormais sans détour qu'ils préfèrent reporter un recrutement plutôt que de recruter des profils juniors (notamment ceux en reconversion professionnelle) qui nécessiteraient un temps d'accompagnement et une montée en compétence progressive.

Cette tendance s'explique en partie par les exigences formulées par les clients des ESN. L'une d'elles avait été mise en sourdine en pleine pénurie, mais elle revient progressivement en 2024 : le présentiel. Après l'euphorie du télétravail total, certaines entreprises de services numériques témoignent d'une demande croissante de leurs clients au sujet de la présence physique de leurs consultants. L'autre exigence peut provenir des cahiers des charges dans le cadre d'appels d'offres, où le commanditaire demande explicitement une expérience confirmée des intervenants, ce qui n'était pas le cas auparavant. Ces demandes, couplées à un marché ralenti, pousse les ESN à élever leur niveau d'exigence lors des recrutements.

Recruter moins pour recruter mieux

« Aujourd'hui, les entreprises sont plus exigeantes : elles prennent plus de temps et souhaitent des candidats qui répondent à 200 % à leur cahier des charges. L'objectif est de "recruter mieux" plutôt que de recruter en grande quantité.

Les recrutements se concentrent désormais sur des profils plus expérimentés et experts, au détriment des profils juniors. Cela nous pousse à aller chercher des profils qui ne sont pas forcément en recherche, mais qui apportent une vraie valeur ajoutée au-delà de la fiche de poste ».

Brice Aubert,

Cofondateur du cabinet de recrutement Seyos



« On cible beaucoup plus les profils. Sur de l'expertise qu'on souhaite, sur une tendance de croissance, sur un pool qu'on active sur l'IA, sur la cybersécurité ou sur une autre activité qui nous intéresse. Donc une sélection à l'entrée qui est plus forte. Et la stratégie, au fur et à mesure de 2024 et jusqu'à maintenant, même si on a encore une prise de risques sur des juniors, c'est qu'on se positionne beaucoup moins sur des débutants et beaucoup plus sur des expérimentés. »

« On va quand même rechercher des personnes confirmées. Ça sous-entend des personnes qui ont 3-5 ans minimum d'expérience. Moi, je suis plus souvent sur des personnes qui sont au-delà des 10 ans d'expérience. En général, ce sont des personnes qui sont sur du Bac+3, Bac+5, souvent des écoles d'ingénieur avec l'IT. »

« Je dirais qu'on a aujourd'hui un marché exigeant, qui cherche des profils seniors avec beaucoup de compétences et opérationnels tout de suite. »

« Là, on est parti sur des vagues de recrutement beaucoup plus petites, mais pour aller chercher des profils exceptionnels, qui sortent de la norme. »

« Les besoins en entreprise sont souvent moins importants. De ce fait, le choix de recrutement est plus sélectif. Et du coup, on revient à des perspectives un peu plus élitistes sur le Bac+3, +4 ou +5. »

« Quand le marché se tend, on recrute un peu moins et on monte le niveau d'exigence... Il va falloir qu'on ait une équipe au top pour répondre à la transformation de nos clients. »



...et au détriment des juniors et des alternants

Face à la sélectivité accrue des employeurs, les opportunités pour les jeunes diplômés se raréfient, et les alternants, qui espéraient traditionnellement décrocher un CDI à l'issue de leur contrat, peinent davantage à trouver des débouchés positifs.

Cette tendance est corroborée par les écoles interrogées. Elles observent que les entreprises, face à un marché redevenu à leur avantage, sélectionnent plus strictement leurs alternants, attendent des candidatures « déjà mûres » techniquement et privilégient les profils issus de cursus longs, type école d'ingénieurs. Dans le même temps, les formations Bac+2 en développement voient leurs taux d'insertion reculer. Ces diplômés n'ont aujourd'hui plus la même place dans un marché qui favorise le Bac+5 expérimenté, capable de piloter des architectures, d'encadrer des projets et de travailler en équipe. Ainsi, la montée de la sélectivité n'est pas neutre socialement : elle tend à écarter les juniors et à compliquer les trajectoires d'alternants ou de profils en reconversion qui, faute d'être immédiatement autonomes, subissent de plein fouet le retour de balancier d'un marché devenu plus prudent et plus « élitiste ».



On a beaucoup de profils juniors, aujourd'hui, qui restent un peu sur le carreau, qui ont du mal à trouver, parce que ce qui leur est « reproché », c'est de ne pas avoir assez d'expérience.



« Les entreprises, comme elles ont pris par le passé beaucoup de juniors et de personnes en alternance, elles n'ont pas aujourd'hui les équipes nécessaires pour les encadrer. »

« Lorsqu'on doit sélectionner entre des expérimentés et des juniors, et qu'on sait que des juniors ne passeront pas auprès du client, forcément, on va aller chercher des expérimentés. [...] C'est cette logique d'expertise. C'est vraiment le point clé. »

« Le débouché ESN pour les juniors et débutants sera maintenu, mais avec un flux qui sera un peu moindre. On ne pourra pas absorber à la fois du stagiaire, du débutant, de l'alternant, dans des volumes aussi importants. »

« Il y a une telle compétition qu'on va prendre des jeunes qui ont des projets perso à côté, qui ont déjà fait des stages en été, etc. La concurrence est extrêmement rude, pour eux. Je ne pense pas qu'ils s'en rendent compte puisqu'on ne fait que leur répéter qu'il y a une pénurie. »

« Avant, en gros, 90% des futurs diplômés ingénieurs étaient embauchés 6 mois avant leur diplôme. Là, on est plutôt à 90% embauchés dans le mois suivant. Ce qui est excellent, mais on voit qu'il y a quand même une bulle de recrutement qui tombe. »

« Il y a moins d'offres sur le marché en tout cas d'offres de CDI en junior, c'est une évidence. [...] Un marché exigeant et qui cherche des profils seniors avec beaucoup de compétences et opérationnels tout de suite. »



Le retour du « mouton à 5 pattes » ?

Le marché du numérique assiste au retour d'exigences combinant expérience significative, expertise technique pointue et qualités comportementales exemplaires, souvent couplées à des critères d'âge implicites. On peut voir dans ces attentes élevées le corollaire des prétentions salariales exorbitantes des candidats quand le marché penche en faveur de l'offre de travail.

« Il y a 2 ans, je n'aurais jamais vu un nombre d'années d'expérience demandé dans un cahier des charges ! Aujourd'hui, c'est pratiquement tout le temps. »

« Aujourd'hui, clairement, on nous demande le mouton à 5 pattes. C'est-à-dire qu'il faut, même pour l'alternance ou les stages, qu'ils soient déjà expérimentés. Et il y a de nouvelles exigences très fortes sur l'âge, c'est-à-dire moins de 30 ans, voire moins de 26 ans, et clairement exprimées en plus ! »

Les interviews



Compétences plutôt que diplômes : un tournant lent, mais engagé

« France Travail observe toujours une forte attente autour des diplômes de la part des employeurs. Les entreprises sont devenues plus frileuses et recherchent des profils plus qualifiés, diplômés et expérimentés, rendant les profils en reconversion moins recherchés.

Pourtant, l'évolution des pratiques vers une logique de compétences doit rester de mise afin de répondre aux besoins réels du marché. Les soft skills (capacité d'adaptation, travail en équipe, communication) deviennent déterminantes. Les profils polyvalents (full stack), capables de travailler en mode agile, avec une forte sensibilité aux enjeux éthiques et environnementaux du numérique, sont de plus en plus recherchés.

Dans ce contexte de ralentissement, les conditions sont réunies pour construire des parcours de formation solides, courts et professionnalisants, notamment via les POEI (Préparations Opérationnelles à l'Emploi Individuelles) dont les budgets restent stables. Nous avons plus de temps pour construire des projets adaptés, former et accompagner les candidats.

France Travail travaille avec les employeurs pour qu'ils se détachent du critère du diplôme et se concentrent sur les compétences attendues, allant même jusqu'à collaborer sur les contenus pédagogiques ».

Catherine Adnot-Mallet,
Directrice régionale de France Travail Pays de la Loire



Une perte d'attractivité des développeurs « simple codeurs »



Le Bac+2 en développement aujourd'hui, pour nous, ne suffit plus.

« On revoit finalement toujours un très fort taux d'embauche sur les Bac+3, 4 et 5, et beaucoup de difficultés désormais sur les Bac+2. »

« Pour les Bac+2 en Systèmes et réseaux, il y a une vraie stabilité, voire une légère progression à la hausse du taux de retour à l'emploi. Par contre, sur le Bac+2 en développement, aujourd'hui, il y a une vraie difficulté pour nos stagiaires. Et même pour nous, dans l'accompagnement qu'on réalise pour obtenir des opportunités d'emploi. »

« Je rencontre de plus en plus de personnes en reconversion qui étaient parties sur un projet de développeur. Et en voyant l'état du marché actuel, elles laissent tomber le projet. »

« Sur la plupart des jobs de développeurs, on est retournés sur un boulot industriel. On est de nouveau sur des ouvriers de la technologie. »



Certains profils de développeurs purement opérationnels restent toutefois recherchés...

Développeur Cobol	35K€ - 45K€*
Développeur Android	42K€ - 55K€
Développeur JavaScript Back End	40K€ - 55K€
Développeur Ruby	42K€ - 52K€

*Les salaires sont exprimés en bruts annuels, pour un profil confirmé - 2 à 6 ans d'expérience- dans les 10 plus grandes villes de France hors Paris

Tandis que les développeurs à plus forte technicité et responsabilité sont très recherchés...

Lead Développeur	50K€ - 60K€
Tech Lead	52K€ - 62K€
Architecte Logiciel	55K€ - 70K€

Source : Seyos, 2024

Aujourd'hui, le métier de développeur issu d'un cursus Bac+2 apparaît nettement moins recherché que par le passé sur le marché du numérique. Cette réalité transparaît tant du côté des entreprises utilisatrices que des écoles de formation. Elle s'explique notamment par l'évolution des attentes techniques des entreprises, en lien avec la montée en complexité des environnements. Les entreprises recherchent aujourd'hui des développeurs capables de raisonner sur des architectures logicielles globales, d'optimiser les performances applicatives, d'intégrer des enjeux de cybersécurité (a minima de sécurité applicative) ou de travailler sur des problématiques data.

Plusieurs écoles pointent ainsi que, pour un jeune diplômé Bac+2 en développement pur, la marche est devenue trop haute pour décrocher un poste : il est souvent jugé insuffisamment autonome et pas assez armé pour dialoguer d'égal à égal avec les équipes métiers. Par ailleurs, la capacité croissante de l'IA à produire du code tend à dévaloriser cette compétence sur le marché : la tendance qui s'observe est celle d'une attente de valeur ajoutée du développeur, au-delà de sa compétence en codage.

Cependant, il existe encore des conditions dans lesquelles un développeur Bac+2 peut trouver sa place sur le marché. Le recours à l'alternance, lorsqu'il est possible, joue un rôle clé : il permet d'embarquer de jeunes développeurs Bac+2 dans des contextes où l'on peut prendre le temps de les former sur des stacks spécifiques.

Quelques écoles et entreprises soulignent aussi que la motivation, l'appétence réelle pour le métier et le « savoir-être » restent déterminants : un développeur Bac+2 proactif, curieux, capable d'auto-formation et doté d'une bonne communication peut faire la différence.

Polyvalence et soft skills : les attentes évoluent

L'importance croissante accordée aux *soft skills* (*savoir-être*) ressort de tous les entretiens menés avec les acteurs du numérique. Les employeurs insistent unanimement sur la nécessité de recruter des collaborateurs dotés de compétences relationnelles solides, capables de s'intégrer à des équipes pluridisciplinaires et de dialoguer efficacement avec des métiers variés.

Le marché tend aussi vers une plus forte valorisation de la polyvalence et, du côté des entreprises utilisatrices, des « doubles compétences », associant expertise numérique et connaissance approfondie d'un domaine métier spécifique (biologie, agroalimentaire, conseil...). Cette approche permet de combler le décalage entre la technologie et les besoins opérationnels, en créant des profils capables de comprendre et résoudre les problématiques métier.



« On n'est plus dans le mood du geek dev qui ne parle à personne, qui ne sait pas échanger et travailler en équipe, la notion de travailler en équipe elle est hyper importante »

« Je veux recruter quelqu'un qui est bon techniquement, qui est autonome donc qui sait aller se débrouiller par lui-même, chercher l'information où il faut et qui a des compétences en communication et qui du coup sait s'adresser à la bonne personne quand il y a un problème, »

« On a aussi quelque chose qu'on essaie de détecter sur ce qu'on appelle les soft skills, plus sur la manière d'être, de faire les choses, plutôt que les réelles compétences. »

« On va dire que nous, on va surtout chercher des gens qui ont une capacité à s'adapter, à se remettre en question, à écouter aussi. »

« Aujourd'hui, et notamment dans les métiers, sur les dernières années, vraiment la plus grande évolution... c'est l'impact des soft skills et du savoir-être versus les évolutions technologiques. »
« On demande de plus en plus des gens qui ont des doubles profils, qui ont des compétences un peu élargies. Aujourd'hui, quand on fait un outil informatique, on ne fait plus juste un outil informatique. »

« La compétence data est une compétence qu'on adjoint à une compétence de cœur de métier de départ. »



Je privilégie un profil polyvalent plus qu'un profil super expert.

Soft skills : les tops

L'**autonomie** est citée comme un critère essentiel, aux côtés de la **curiosité** et de l'**adaptabilité**, primordiales pour naviguer dans un environnement technologique en mutation constante. Face à l'essor de l'IA générative, l'**esprit critique** devient aussi une compétence-clé. Quant aux **compétences en communication**, elles sont particulièrement valorisées et vont de la capacité à s'exprimer clairement à l'oral et à l'écrit à celle de prompter efficacement.



DSI de grands groupes ou d'ETI

Esprit d'équipe, capacité à collaborer sur la durée, à s'adapter aux besoins métier.



Éditeurs de logiciels, cybersécurité...

Curiosité, veille, capacité à se former en continu.



Développement

Capacité à expliciter ses choix techniques, à faire preuve d'une certaine créativité dans la résolution des problèmes.



ESN

Posture dans la relation client, aisance orale et pédagogie, vulgarisation

Indépendamment de son diplôme, le candidat idéal vu par...



Le grand groupe

- **Connaissance des outils métiers ou capacité à se former** à des ERP de niche, à du legacy
- **Capacité à dialoguer** avec des métiers variés
- **Esprit d'équipe, adaptabilité et acculturation** aux process
- Adhésion aux **valeurs et à la mission du groupe**
- **Bonus** : connaissance du secteur, du cœur de métier
- **Engagement** à moyen ou long-terme



On n'est pas une start-up. Avoir un cadavre dans telle ou telle techno, s'il est incapable de travailler dans un écosystème très procéduré et très organisé... Et le deuxième point d'attention, c'est l'environnement, complexe, avec beaucoup de travail en équipe, avec des projets qui desservent l'ensemble du territoire, donc ce n'est pas de l'informatique de gestion avec trois personnes. Il doit quand même y avoir la capacité à travailler dans un monde relation et le savoir-être sont tout aussi importants que le savoir-faire.



L'ESN

- **Profil confirmé**, idéalement avec **expertise spécifique**
- Maîtrise de plusieurs **stacks technologiques**
- Capacité à **piloter des projets**, autonomie et adaptabilité
- **Aisance relationnelle et posture de conseil** auprès des clients
- Dans le contexte actuel, **souplesse et disponibilité** : ouverture à la mobilité, à la révision du Taux Journalier Moyen, moindres exigences de télétravail...



Communication, empathie, écoute. Être bien élevé, savoir s'exprimer.

C'est être capable de travailler en équipe.



L'ETI

- **Profil expérimenté, capable de s'entourer des ressources nécessaires** pour l'appuyer et de les encadrer
- **Grande polyvalence**, « mouton à 5 pattes »
- Capacité à être **force de proposition**
- **Soft-skills très développées**
- **Compréhension des processus** industriels ou commerciaux, des problématiques métiers
- **Bonus** : connaissance antérieure du secteur, du cœur de métier + ancrage local



On est une petite DSI, on est sous-dimensionnés, donc il nous faut tout de suite des personnes qui vont pouvoir travailler et qui ensuite iront chercher des alternants, nous proposer des juniors, etc.

Moi, sur l'administration réseaux, je cherche entre 5 et 10 ans d'expérience.



L'éditeur de logiciels

- Moindre attention au diplôme, mais importance des **expériences antérieures**
- **Profil lead**
- Capacité à acquérir une **maîtrise approfondie des langages spécifiques au produit**
- Ouverture aux **profils « atypiques »** ou « hors normes », à former sur mesure
- Intérêt pour les **expertises de niche**
- **Curiosité, proactivité, créativité, regard critique**



Dans un écosystème communautaire, il nous fait quelques profils de pointe entourés d'un bon collectif. Je n'ai pas besoin d'avoir que des stars. La personne qui est capable de conduire la transformation, d'apporter un regard stratégique, ça, c'est des compétences dont on manque, donc on les forme chez nous.



chapitre

#3

Pratiques

de recrutement



Canaux de sourcing et de recrutement

Les valeurs sûres

Les méthodes de recrutement directes restent les plus citées.

- **Chasse directe sur les réseaux professionnels**, en particulier LinkedIn : canal toujours pertinent, même si les acteurs interrogés ont le sentiment que les candidatures spontanées et les réponses aux offres publiées progressent.

« Je fais vraiment au cas par cas, c'est-à-dire que je vais aller regarder les profils qui m'intéressent et j'ai un message direct très clair, où j'annonce à la personne pourquoi je la contacte, en mettant le lien vers l'annonce, etc. Je vais droit au but et ça fonctionne plutôt bien. »

« Après-covid, on allait chercher les candidats qui étaient en poste. C'était LinkedIn à fond. Maintenant, LinkedIn, c'est 50%. Les gens cherchent. »

- **Candidatures spontanées**

« Sur des fonctions un peu pénuriques, j'ai déjà trouvé des candidats grâce à des candidatures spontanées. Je source de vieilles offres et j'y vais au culot, je contacte des personnes. »

- **Diffusion d'offres d'emploi** (site de l'entreprise, jobboards): incontournable, en particulier pour les groupes

- **Cooptation** : très pratiquée ces dernières années, en particulier par les entreprises prestataires, elle est moins prégnante aujourd'hui mais a intégré aussi les pratiques des entreprises utilisatrices.

« On a beaucoup progressé sur la cooptation. »

« La cooptation, ça reste un moyen important. Là, on n'est pas dans des phases de cooptation boostées mais, lorsqu'on est sur des phases où on a un fort besoin de recrutement, on a des challenges de cooptation, des pratiques pour activer le réseau de proximité. »

En développement

- **Présence sur des événements pour rendre visible la marque employeur** : rencontres dans les écoles, forums, salons

« Il y a un peu une notion de sourcing des talents de demain. »

- **Renforcement et structuration des viviers et Cvthèques**

« J'ai un portefeuille qui s'est beaucoup étoffé en 6 ans, avec à peu près 4500 contacts aujourd'hui. Et c'est donc mon outil principal. »

- **Mise en place de relations partenariales avec des écoles** : rapprochement stratégique pour construire un vivier en adéquation avec les besoins spécifiques de l'entreprise, pallier certaines difficultés de recrutement et/ou pour limiter les afflux de CV (priorisation des formations)

« De grosses structures nous ont audités pour nous dire : On ne va plus travailler qu'avec 5-6 écoles. »

« On a une liste de 10 écoles en France avec lesquelles on développe un lien privilégié. »

- **Développement des organismes ou parcours de formation internes**

En recul

- **Recours plus aléatoire et moins fréquent à un cabinet de recrutement**, hormis sur des profils très stratégiques

« Je n'ai pas fait appel à des cabinets de recrutement depuis au moins 3 ans. »

« On fait appel à un cabinet de recrutement soit parce qu'on a besoin de beaucoup de volume, soit pour des profils hyper spécifiques et des profils « touchy » par rapport à la stratégie. »

« Le rapport coût/retour sur investissement n'a pas été forcément plus bénéfique que si on s'en occupait nous-mêmes. »

« D'un point de vue financier, on est très challengés sur le fait qu'il faut qu'on passe le moins possible par des cabinets. »

« Bien qu'on dispose de suffisamment de candidatures entrantes via d'autres canaux, l'activation de cabinets reste une option pour des recherches très ciblées, notamment pour de la chasse spécifique. »



Les interviews



Miser sur l'immersion et les rencontres informelles

France Travail multiplie les initiatives originales pour favoriser les rencontres entre recruteurs et candidats éloignés de l'emploi : séances de sport partagées, théâtre, quiz santé... autant de rencontres informelles où les soft skills prennent le dessus sur le parcours formel et débouchent souvent sur des entretiens concrets.

Dans le département de Loire-Atlantique, le programme "Numeric Emploi", porté par France Travail et Numeum avec le soutien de l'Opcv Atlas, montre également son efficacité. Webinaires, ateliers, rencontres professionnelles... Ce dispositif vise à faire découvrir les métiers du numérique et à faciliter les mises en relation.

Un premier événement a permis à deux entreprises de détecter sept à huit profils intéressants parmi quinze candidats. L'objectif est maintenant de l'étendre à d'autres territoires.

Enfin, autre levier efficace de mise en relation, l'immersion professionnelle (ex-PMSMP) s'impose comme un outil clé. Rebaptisée "Immersion facilitée", cette modalité permet aux candidats de découvrir un métier et offre aux entreprises la possibilité de recruter autrement qu'au travers du CV. Une plateforme dédiée rend l'accès plus simple et les retours sont très positifs.

Catherine Adnot-Mallet,
Directrice régionale de France Travail Pays de la Loire



Des processus de recrutement mieux rôdés

Pendant les années de pénurie, recruter un profil relevait de la course contre la montre. Pour ne pas laisser filer les meilleurs candidats, les entreprises ont dû apprendre à gagner en réactivité, par exemple en mettant en place une préqualification téléphonique immédiate, en proposant un entretien sous quelques jours, en rendant leur décision dans les plus brefs délais. La réduction de la tension sur le marché de l'emploi leur donne aujourd'hui l'occasion de peaufiner leurs processus de recrutement.

Si certaines entreprises souhaitent maintenir cette réactivité, notamment les ESN, d'autres se donnent désormais plus de temps, quitte à allonger les démarches en intégrant davantage d'entretiens, en particulier les ETI utilisatrices du numérique.

Dans tous les cas, les processus sont décrits comme plus structurés, plus réfléchis, plus respectueux. L'expérience candidat a gagné en importance, de la fluidité des échanges précédant l'embauche à la qualité apportée à l'onboarding, au nom de l'image de l'entreprise, de sa marque employeur et, in fine, de son attractivité.

Du côté des ESN, on mentionne également la mise en place d'outils ATS (Applicant Tracking System) pour gérer l'afflux de CV, au lieu des anciens suivis Excel, et optimiser le suivi, tout en se constituant un vivier de talents pour les périodes plus fastes.



Ça a évolué au niveau du nombre d'entretiens. Peut-être que, sur certains types de profils, on en fait un peu plus. On fait un peu plus d'étapes qu'avant.

« Au niveau du process, on a fait bouger certaines choses, on a modernisé. Il y avait des éléments qui ne me convenaient pas à mon arrivée, que j'ai voulu changer. Par exemple, les process trop longs, ou demander aux candidats de faire des cas pratiques entre les entretiens. Ce sont des pratiques mauvaises pour la marque employeur. On évite, on ne le fait plus. »

« Je pense qu'il y a un énorme enjeu de transformation côté RH. Dans pas mal d'entreprises, les RH vont devoir se spécialiser parce qu'on se rend compte qu'on a de plus en plus de recrutements de type techno. »

« Je l'ai appelé en début d'après-midi [un candidat qui avait postulé à 10h]... il s'est marré en me disant que j'étais hyper réactive. »



L'utilisation de l'IA, une tendance émergente ?

Encore marginal, le recours à l'IA dans les processus de recrutement suscite des avis divergents selon les entreprises interrogées. Des réserves importantes s'expriment sur le risque d'erreurs et de discrimination, ainsi que sur l'incomparabilité du « feeling » de la rencontre entre deux humains. Néanmoins, la tentation est grande pour certains d'accélérer le tri initial des CV et l'analyse des candidatures, particulièrement en cas d'afflux important, et les entretiens réalisés rapportent des expérimentations individuelles, « artisanales ».

« Quand on a 70 ou 80 CV, moi, je fais passer l'IA là-dessus. Mais c'est très manuel. »

« Le temps qu'on passe le plus, c'est à lire un CV. Et à partir du moment où tu dimensionnes ton prompt de requête... Ça va nous apporter de la valeur ajoutée et du gain de temps. »

« On n'achète pas juste un dossier de compétences sur papier quand on est en train de recruter une personne. »

« Si aujourd'hui, tu utilises l'IA, honnêtement, c'est de la discrimination pour moi. »

Évolution des aspirations et attentes des candidats...

Comment les entreprises du numérique perçoivent-elles les attentes formulées par les candidats qu'elles rencontrent ? Parmi les évolutions constatées, le recul des prétentions salariales "exorbitantes" et une moindre place occupée par le critère de la rémunération (même si certaines entreprises relèvent la désillusion de jeunes candidats, mal renseignés par leur école sur les niveaux de salaire juniors ou encore « calés » sur les rémunérations records des dernières années). Cette perception est toutefois à nuancer au vu de la hiérarchie des attentes liées au travail qui ressort d'enquêtes nationales (cf encart).

Mais c'est surtout l'attention portée à l'équilibre vie professionnelle / vie privée qui revient dans les témoignages des entreprises, là où les écoles ont le sentiment que le sens du travail et l'utilité des missions prennent une place de plus en plus importante dans les considérations des jeunes diplômés ou des personnes en reconversion. Les entreprises utilisatrices interrogées vont dans ce sens, en particulier les grands groupes, qui rapportent les questions des candidats sur les valeurs de la structure, sur sa politique RSE.



Le CDI qu'on prend dans la première entreprise qui fait une proposition n'est plus le modèle.

On est de plus en plus à attendre d'avoir 2, 3, 4 propositions avant de choisir.

« J'ai l'impression qu'il n'y a pas trop d'exigence sur ce critère-là [la rémunération]. Quand on voit qu'il y a 500 personnes qui candidatent sur une offre... J'en ai très peu qui vont aller négocier un salaire. »

« Je pense que depuis quelque temps, on peut quand même noter que les jeunes sont de plus en plus demandeurs à donner du sens au métier qu'ils exercent. Ça rejoint un petit peu la partie numérique responsable. Ils cherchent à comprendre dans quel axe ils vont travailler. Il n'y a pas que l'aspect technique. À quoi ça sert ? A quoi sert mon travail ? C'est un élément important. »

« Ce qui est intéressant, c'est que les nouveaux arrivants sur le marché, sont quand même, plus qu'avant, attirés par les valeurs des entreprises qu'elles défendent. C'est quand même un

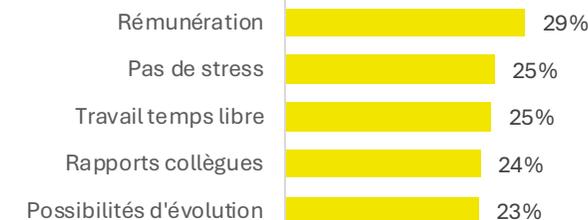
élément qu'on distingue. Et également, sont plus attirés par l'intérêt des projets par eux-mêmes. Avant, les développeurs étaient prêts à prendre tout et n'importe quoi pourvu que ça leur permette d'acquérir de l'expérience. »

« Aujourd'hui, les gens cherchent d'abord un projet de vie et, après, un projet pro. Il faut que moi, avec mes contraintes, je rentre dans leur projet de vie. C'est un peu ça. C'est une autre approche et notre difficulté est là-dessus. Jusqu'où on est capable de lâcher. »



Hiérarchie des attributs prêtés au travail chez les jeunes actifs français, tous secteurs confondus

19-22 ans



25-30 ans



Source : Les jeunes et le travail : aspirations et désillusions des 16-30 ans, Institut Montaigne, avril 2025

... et des stratégies d'attractivité et fidélisation des entreprises

Le site et ses satellites

- Bâtiment neuf ou entièrement rénové, grands espaces, décoration soignée
- Espace de coworking dans une grande agglomération ou métropole, en cas d'implantation en périphérie ou en zone rurale
- Possibilité laissée aux collaborateurs de choisir entre plusieurs sites d'implantation, au plus près de chez eux
- Insistance sur la proximité du littoral

Exemples types :

L'ESN installée en dehors des métropoles

L'ETI industrielle

« On a 1500 m2 sur trois étages, avec un magnifique rooftop. »

Le "Package social"

- Ampleur et/ou caractère innovant des projets menés
- Outils et technologie de pointe
- Positionnement de niche
- Diversité des missions
- « Nouveaux » métiers, en lien notamment avec l'IA

Exemple type :

Le groupe utilisateur du numérique qui a peu de marges de manœuvre sur le télétravail

« Chez nous, si la personne qui arrive en janvier veut prendre 2 ou 3 semaines de vacances en avril, c'est complètement envisageable. »

Les valeurs de l'entreprise

- Mission de l'entreprise
- Ancrage territorial, engagement en faveur d'acteurs du territoire (sponsoring, mécénat...)
- Politique RSE
- Type de clients

Exemple type :

L'ETI industrielle installée en dehors des métropoles

« On va parler du territoire, on va parler de l'attachement au territoire, de ce qu'on fait au service du territoire. On va aussi parler d'un groupe familial qui a 30 ans. »

La qualité de vie au travail

- Ampleur et/ou caractère innovant des projets menés
- Outils et technologie de pointe
- Positionnement de niche
- Diversité des missions
- « Nouveaux » métiers, en lien notamment avec l'IA

Exemple type :

Le groupe utilisateur du numérique qui a peu de marges de manœuvre sur le télétravail

« Il y a un truc à Pâques avec du chocolat. Il y a des journées où on peut venir avec son chien. Il y a aussi des soirées karting, des soirées camping... »

Le développement des compétences

- Formations internes et externes
- Certifications
- Pilotage des carrières
- Possibilité d'évolution dans l'entreprise
- Organisme de formation intégré
- Tutorat pour les profils expérimentés
- Reconversions au sein de l'entreprise

Exemples types :

L'ESN

Le grand groupe

« On octroie à nos collaborateurs jusqu'à 5% de leur temps de travail en formation. C'est énorme. Chaque année, ils font 2-3 formations, ils font des certifications... »

Les projets

- Ampleur et/ou caractère innovant des projets menés
- Outils et technologie de pointe
- Positionnement de niche
- Diversité des missions
- « Nouveaux » métiers, en lien notamment avec l'IA

Exemple type :

Le prestataire de pointe / de niche

« On a des profils de haut niveau qui souhaitent s'installer en Bretagne et qui veulent travailler dans le domaine de l'IA. Ce qui nous offre le luxe de ne pas mener de campagnes de recrutement. »

Le télétravail

Le télétravail est devenu un critère majeur pour de nombreux candidats, en particulier les plus jeunes, et donc un enjeu d'attractivité pour les employeurs.

Après avoir connu une phase d'euphorie post-Covid, période durant laquelle des candidats pouvaient réclamer et obtenir du full remote, beaucoup d'entreprises ont défini une norme en matière de télétravail, souvent fixée à 2 jours par semaine, éventuellement à 3. Des régimes spécifiques en la matière peuvent toutefois encore être octroyés aux talents très recherchés.

En 2024-2025, le modèle hybride est devenu la norme. Selon les acteurs interrogés, il semble largement accepté par les collaborateurs, même si ceux qui avaient bénéficié de davantage de flexibilité ces dernières années expriment des réserves à l'égard des tentatives de « rapatriement ». Les ESN sont les plus confrontées à ces réticences, elles qui doivent désormais composer avec des exigences plus élevées de la part de leurs clients, en particulier en matière de présence sur site.

Pour les entreprises qui ne peuvent offrir qu'un jour de télétravail (en vertu d'un accord de groupe ou pour des raisons de sécurité, par exemple), cet état de fait est généralement perçu comme inconvenant à compenser par d'autres facteurs d'attractivité



L'ESN

« On reste quand même une société avec du service, donc des personnes qui sont là à nous expliquer tout de suite que « Non, je fais du télétravail 5 jours par semaine, non je ne suis pas mobile, non je ne suis pas disponible, non je ne peux pas venir sur site parce que je dois gérer les courses et mes artisans... Le sujet mobilité, on ne le met pas en prérequis, mais on le challenge. »

« Il y a des gens qu'on a parfois fait rêver. Ils ont lu sur des blogs que « Super, tu vas voir, avec ce poste, tu vas pouvoir faire du 100% télétravail, tu vas pouvoir être chez toi, tu vas pouvoir mettre ta série Netflix ». Bon, dans la réalité, on leur demande d'être en présentiel 3 jours sur 5 minimum, voire pour des débutants, de faire 6 mois d'intégration avant de pouvoir leur proposer du remote. »

« On pourrait embaucher plus facilement si on proposait du full remote. Mais ce n'est pas un souhait de la direction. »

« Je dépends beaucoup de ce que permet aujourd'hui de faire le client. Sur des choses très standard, on va dire que c'est 3 jours en présentiel sur 5. Maintenant, il y a certaines missions ou certains profils d'expertise qui sont tels que, parfois, le gars fait ce qu'il veut. Mais je pense qu'il y a beaucoup de faiseurs qui aimeraient bien revenir à plus de présentiel. »



Le groupe utilisateur du numérique

« Nous, on est quand même un secteur sensible, on n'a pas accès aux environnements de production depuis chez soi, ni à certaines données depuis chez soi. Ce qui fait que, sur certains postes, d'autant plus sur les postes techniques, le télétravail n'est pas envisageable. Et ça, ça rebute un certain nombre de personnes. »

« Qui dit « grand groupe » dit « accord de groupe ». Donc on a un accord en place depuis plusieurs années, qui donne 2 jours de télétravail par collaborateur. On n'a pas de latitude là-dessus. Mais 4 jours de travail, c'est niet. 3 jours si on a 20 ans, c'est niet aussi. Je n'ai pas senti de pression particulière sur ce sujet-là. Je le sens plutôt sur l'environnement de travail au quotidien : être dans des espaces agréables... »

« On a des jeunes pour lesquels le télétravail est devenu un critère fondamental de recrutement. Ils réclament au moins 3 jours. Nous, c'est 2. Eux feraient quasiment 100% en télétravail. »



Les interviews



Personne ne rejoint une société de conseil pour faire du télétravail à 100 % !

« Nous avons un cadre très clair, mais aussi très libre. Les six premiers mois, les nouveaux collaborateurs doivent être assez présents sur site, que ce soit chez nous ou chez le client. Ensuite, le cadre devient plus souple, en fonction des contraintes de la mission.

Le métier du conseil implique des déplacements. Les règles fixes du type “deux jours de télétravail par semaine” sont difficiles à appliquer dans notre secteur, où les clients et les missions changent régulièrement. Personne ne rejoint une société de conseil pour faire du télétravail à 100 % !

Le cadre que nous avons posé il y a deux ans fonctionne bien et semble aujourd’hui convenir à tous».

Laurent Guillé,
Senior Manager chez Wavestone Nantes

Le “full remote” séduit moins

« Le “full remote” (ou 100 % de télétravail) est moins recherché par les entreprises et moins demandé par les salariés. Le modèle hybride (2 jours de télétravail/3 jours au bureau ou 3 jours de télétravail/2 jours au bureau) est en train de se standardiser.

Ne pas proposer de télétravail ou un seul jour reste toutefois un élément dissuasif pour les candidats».

Brice Aubert,
Cofondateur du cabinet de recrutement Seyos



Réflexions intergénérationnelles et regards sur la « Gen Z »

Rupture générationnelle du rapport au travail ou réédition d'un discours comparatif mille fois entendu sur « les jeunes » ? Les témoignages collectés sont en tout cas révélateurs des questionnements, des incompréhensions parfois, suscités chez les employeurs du numérique par certaines demandes ou attitudes des candidats et recrues de la « Génération Z ».

Leurs attentes en matière de télétravail ou de souplesse horaire, ainsi que leurs aspirations plus fortes à réaliser leurs projets personnels, peuvent être reçues comme des marques de désengagement et d'individualisme. Si leurs projets de voyages lointains ou leurs relations fusionnelles avec leurs animaux de compagnie sont parfois moqués par les acteurs interrogés, ces anecdotes en disent long sur le défi managérial de la coopération intergénérationnelle.

L'essor de l'IA interpelle aussi les employeurs sur les compétences et les soft skills des utilisateurs de la première heure de ChatGPT : des jeunes habitués à mobiliser l'IA générative pour résoudre leurs problèmes sauront-ils faire preuve de capacités d'analyse et de créativité ? Seront-ils toujours capables de rédiger ou de chercher de l'information par eux-mêmes ? Auront-ils suffisamment d'esprit critique ? Là encore, les relations intergénérationnelles dans le cadre du travail et la transmission sont vues comme un défi.



« Moi, je pense que je fais partie des derniers Mohicans qui vivent pour travailler. Eux, ils travaillent juste pour vivre. Tous les ans, il y a quelqu'un qui vient me voir pour me dire « Je démissionne parce que je vais faire l'Asie pendant 6 mois avec mon copain ». Ça va être très compliqué parce qu'ils ont un niveau d'exigence et d'instantanéité...
J'ai vu une jeune tout à l'heure ; je lui demande de prendre une fois par mois le TGV, sachant qu'il y a une ligne directe, 3h30, qu'on lui paye le voyage en 1^{re} classe, l'hôtel, tout. Elle me dit « Une journée et demie par mois, ce n'est quand même pas simple parce que j'ai des chats »... »

« Eux ont une volonté de se désengager le plus possible. Il n'y a plus de culture d'entreprise. C'est beaucoup d'individualisme : je fais mon job, point barre. Et puis je passe à autre chose parce que j'ai d'autres sujets dans la vie. Il y a aussi de moins en moins de gens qui sont intéressés par des CDI. Et la formule de travail devient hyper importante aussi.
Ça va beaucoup plus loin que le télétravail. Prendre du temps pour son animal, j'ai eu ça.
« Oui, mais moi, je vais accueillir un nouveau chiot chez moi. Donc, j'ai besoin de temps à lui consacrer »... Il faut faire face à ça. Il faut potentiellement s'adapter à ça. »

« Ils sont de moins en moins curieux parce que je pense qu'ils ont tout à portée de main. Ils ne vont pas chercher grand-chose. Encore plus aujourd'hui, avec le LLM* »

« C'est une génération qui oblige à l'ultra-communication. Ce n'est vraiment pas une mauvaise chose. »

« C'est fou, on a un phénomène où ils veulent tous partir à l'étranger directement après leurs études. Parfois, ce n'est pas parce qu'on ne veut pas recruter, c'est parce qu'ils ne souhaitent pas s'embarquer directement sur un CDI.
Sur 2 mois, pourquoi pas, par contre, 6 mois ou 1 an, c'est non. »



*LLM = Large Language Model



chapitre

#4

Formation



Alternants : attention, embouteillages !

En 2024-2025, décrocher un contrat d'apprentissage s'avère bien plus difficile que les années précédentes. Les acteurs de la formation décrivent une année « bascule » ou « tournant » pour l'alternance, marquée par un allongement des délais de recherche d'une entreprise et une hausse du nombre de jeunes contraints d'abandonner leur cursus, faute de contrat.

La saturation observée découle d'une part de la réduction (au niveau national) de l'aide à l'embauche d'un apprenti, d'autre part de la conjoncture économique plus incertaine et défavorable, alors même que le nombre de candidats à l'alternance ne cesse d'augmenter, du fait de la multiplication des formations numériques ces dernières années. Certains acteurs interrogés estiment d'ailleurs que le point de décrochage a été atteint, le décalage se faisant désormais trop important selon eux entre le volume de candidats à l'alternance sur le marché et la capacité des entreprises à les « absorber ».



Je ne pense pas qu'on va reprendre quelqu'un en alternance, honnêtement. Si on ne veut pas mettre à mal l'entreprise, on est obligé de mettre un stand-by.

« Ils doivent trouver leur alternance pour le mois de mai. La première année que j'ai suivie, ça devait être 2022-2023, il y en avait beaucoup qui avaient trouvé au mois de mars.

En 2 ans, on est passé sur l'effet inverse. Il y en avait quelques-uns qui avaient trouvé au mois de mars, et la plupart n'avaient toujours pas trouvé eu mois de mai.

Et puis, il y a en a beaucoup qui n'ont juste pas trouvé du tout et qui ont dû arrêter la formation en cours. Ils étaient 2 ou 3 cette année, sur une quinzaine. »

« J'ai encore des apprenants de l'année dernière qui continuent de chercher. »

« On a multiplié par 2 les formations dans le numérique en 10 ans, quelque chose comme ça. Sauf que les débouchés n'ont pas été multipliés par 2 !

Donc on en laisse beaucoup sur le bas-côté. Il faut être vigilant par rapport à ça. »

« Je pense qu'il y a beaucoup trop d'écoles aujourd'hui. On a vu une énorme vague d'organismes de formation privés post-covid.

Il y a eu cet énorme appel d'air. Donc on trouve une offre qui est là pour cocher des cases, pour recevoir des subventions, pas pour participer à une filière.

Derrière, que les apprentis ou les diplômés trouvent du travail ou pas, ça ne rentre pas dans le modèle économique ».



Une forte baisse des contrats d'apprentissage constatée début 2025, tous secteurs confondus

-14%

De contrats d'apprentissage en France entre janvier 2025 et janvier 2024

Le secteur public est particulièrement touché (-31%), là où le secteur privé enregistre une baisse de 13,5%.

Ce revirement s'explique en partie par la diminution de l'aide exceptionnelle au recrutement, qui ne concerne plus les entreprises de 250 salariés ou plus en 2025.

Bretagne

40 013 nouveaux contrats d'apprentissage signés en 2024 (dont 38 709 dans le privé)

Pays de la Loire

51 613 nouveaux contrats d'apprentissage signés dans le privé en 2024 (dont 50 316 dans le privé)

Source : Ministère du Travail, mars 2025.

Les interviews



« Pour les jeunes, c'est devenu très compliqué de s'y retrouver: il y a une vraie confusion »

« Depuis 2020, le marché de la formation est devenu extrêmement concurrentiel. On a vu arriver beaucoup de nouvelles écoles. Pour les jeunes, c'est devenu très compliqué de s'y retrouver : toutes les écoles ont des discours similaires, des promesses équivalentes. Il y a une vraie confusion.

Plusieurs défis majeurs se dessinent. Le premier, c'est de maintenir l'adéquation de nos formations avec les besoins du marché et les technologies émergentes. Le numérique évolue très vite. Notre rôle, c'est d'anticiper les compétences qui vont manquer demain. Et pour ça, on a besoin du retour permanent des entreprises et d'une veille continue. L'objectif, c'est que les entreprises puissent trouver chez nous des talents déjà formés, opérationnels

Ensuite, il y a la qualité des formations. Les attentes du marché se sont élevées ».

Magali Pannetier,

Responsable des projets techniques et pédagogiques EPSI et WIS

« On voit émerger une multitude d'écoles »

« Le marché est saturé, on voit émerger une multitude d'écoles et d'organismes, parfois du jour au lendemain. Cela crée un paysage très dense, parfois même chaotique, où il devient difficile de se démarquer.

On ne se contente plus de petits ajustements : il faut être créatif, agile, capable d'innover dans nos offres, dans nos formats, dans nos partenariats. Les référentiels officiels des titres professionnels ne sont pas suffisants pour garantir l'employabilité de nos étudiants. Et surtout, miser sur la différenciation: intégrer les soft skills, former à l'adaptabilité, à la communication... Ce sont ces savoir-être qui font aujourd'hui la différence sur le marché.

Chez Evocime, on a dû retourner la table : on est passé d'un organisme à un véritable groupe, avec une offre à 360° sur les métiers du numérique et de la data. Cette transformation s'est faite en profondeur. Notre groupe mise cette année sur l'éducation en renforçant ses programmes avec PMN et l'École 301. Comment? En s'appuyant sur une pédagogie innovante et sur des parcours professionnalisants, afin de proposer des parcours de formation en phase avec les mutations rapides du marché du travail ».

Géraldine Pinson,

Responsable Grand Ouest Evocime – Directrice école 301





Alternants : un vivier toujours stratégique

Les écoles interrogées insistent sur l'importance de maintenir un flux d'alternants, en dépit des difficultés actuelles, pour garantir la qualité des futurs diplômés.

Un argument auquel sont globalement sensibles les entreprises, moins à l'échelle de la filière que de leur propre structure. **Elles sont en effet nombreuses à appréhender l'alternance comme une méthode de sourcing et comme un levier de sécurisation** de leurs recrutements à moyen terme, en embauchant des jeunes formés « sur mesure » à la culture, aux besoins spécifiques et aux outils de la « maison ». Dans cette optique, l'alternance peut même être le principal, voire l'unique, canal de recrutement de nouveaux talents.

Certaines font un calcul plus immédiat, considérant que, malgré la réduction des aides, l'alternance reste un moyen d'intégrer une main-d'œuvre supplémentaire, tout en maîtrisant leur masse salariale. Dans une conjoncture contrainte, d'aucuns jugent opportun d'augmenter leurs effectifs sans engager directement un CDI.

D'autres entreprises indiquent faire en sorte de maintenir une politique d'alternance, éventuellement en revoyant les effectifs d'apprentis à la baisse, par conviction et par souci de responsabilité sociétale. Celles-là font plutôt valoir l'importance de la transmission, l'intérêt pour leur structure de faire coopérer plusieurs générations, voire leur ancrage territorial et le devoir moral de proposer des débouchés aux jeunes qui souhaitent y vivre.



Les entreprises attendent des Bac+5 avec 2-3 ans d'expérience professionnelle. Un alternant, clairement, il est dans ce schéma-là. Mais pour avoir ce profil dans 3 ou 5 ans, il faut continuer d'avoir des alternants aujourd'hui.

« On a toujours procédé comme ça, depuis le début de la société. Ce que ça nous apporte, c'est très concrètement de pouvoir les former comme on souhaite et de pouvoir les fidéliser. »

« On joue beaucoup sur l'alternance, on a des engagements chiffrés par la suite pour recruter nos apprentis. On est censé recruter la moitié de nos apprentis sortants. »

« On a déjà essayé de recruter autrement. Ça a été compliqué parce qu'on a vraiment besoin de personnes qui peuvent prendre notre façon de faire. On a remarqué que, quand c'étaient des personnes qui travaillaient avec une autre entreprise avant d'être avec nous, c'était compliqué de désapprendre pour réapprendre autrement. Disons que l'alternance, c'est plus rassurant pour nous. »

« Ça reste toujours plus intéressant qu'un emploi direct en CDI sur le même périmètre. L'alternance reste intéressante par rapport à un poste qui est en création et sur lequel on n'a pas encore complètement les perspectives d'avenir. Ça permet d'avoir de la compétence à moindre coût. »

« Mieux vaut prendre deux alternants qui vont arriver à faire, pas tout à fait le même job, mais quasiment. »

« Forcément, c'est une main-d'œuvre qui est un peu moins chère. »

« Clairement, même économiquement, on a fait un petit peu le calcul, et on préfère prendre ces apprentis, avoir moins de subventions, plutôt que d'embaucher, de faire une période d'essai, etc. »

« Je pense qu'on a un devoir de transmission et que c'est plus que nécessaire qu'on assure une continuité entre ce qu'on a reçu quand on a commencé – on a été accompagnés, formés – et les plus jeunes. Pour moi, c'est essentiel. »

« On considère que ça fait partie de notre rôle en tant qu'entreprise, d'avoir des jeunes chez nous. »

« Notre président est élu à la CCI et particulièrement attaché à l'embauche des jeunes et à la formation. Il y a toujours énormément d'efforts faits pour accueillir des stagiaires et des alternants. »

« On continue à prendre des alternants, parce qu'on considère qu'on a une responsabilité, qu'on doit le faire. »



Quelle incidence de la baisse des aides ?



Le grand groupe

- **Politique forte en faveur de l'alternance**, en particulier lorsqu'il rend des missions d'intérêt général (valeurs, transmission)
- **Volume conséquent d'alternants**
- **Pas d'incidence forte de la baisse des aides**, même si un coup de frein a pu être donné (réduction du volume de contrats) ou si les « quotas » d'alternants fléchés vers le numérique a pu être revu (rééquilibrage entre les différents services)



L'ETI

- **Intérêt pour l'alternance par conviction** (valeurs, ancrage local, responsabilité vis-à-vis du territoire) et/ou pour son moindre coût
- **Impact de la baisse des aides relativisé** par la comparaison avec le coût d'embauche d'un CDI
- **Difficultés plutôt liées à la taille de la DSI et au manque de profils expérimentés** en nombre suffisant pour encadrer plusieurs alternants (premier motif de mise en pause du recours à l'alternance)



L'ESN

- **Recours massif à l'alternance** ces dernières années, durant les phases d'hypercroissance
- **Incidence forte de la baisse des aides**, qui s'ajoute à la contraction de l'activité en 2024-2025
- **Réduction forte du nombre de contrats d'apprentissage** justifiée par cette baisse des aides et par la priorité donnée au suivi des parcours des alternants et juniors intégrés ces dernières années
- **Bémol** : l'ESN qui a fait de l'alternance son principal vivier de recrutement, notamment en misant sur la formation interne, maintient ce cap



L'éditeur de logiciels

- **Recours à l'alternance sur de petits volumes** (1 à 2 personnes par an), à des fins de formation « sur mesure » et d'embauche
- **Impact de la baisse des aides relativisé** par la sécurisation d'un recrutement futur parfaitement adapté aux besoins de l'entreprise

Regards croisés

Ce que disent les entreprises des acteurs de la formation et de leurs apprenants/diplômés

Une offre foisonnante, de qualité inégale, dans laquelle il n'est pas simple de se retrouver

La difficulté de plusieurs acteurs interrogés à citer le nom de l'école ou de l'organisme de formation de leurs recrues en dit long sur le manque de lisibilité de l'offre, qui s'est particulièrement étoffée ces dernières années.

Pour y remédier, certaines entreprises optent pour une sélection restreinte d'écoles (après benchmark « maison » ou audit plus structuré), qu'elles priorisent pour leurs recrutements (alternance et juniors).

« J'ai vu une plaquette [d'école] avec des fourchettes de salaire. A un moment, on trompe ! On ne peut pas dire qu'un mec, quand il sort d'une école d'ingénieur, il va démarrer à 48k€ »

« Il y a une vraie problématique générationnelle, c'est l'orthographe et la grammaire. Je ne sais pas si c'est normal que ce soit une entreprise qui se retrouve à financer des stages d'orthographe et de grammaire. »

Des bases techniques globalement solides

Polyvalence, audace, fraîcheur, réactivité... Les acteurs interrogés sont satisfaits de leurs alternants et juniors sortis d'école, dont ils soulignent ces qualités, ainsi que leur bon niveau technique.

Les manques perçus sont plus à chercher du côté des soft skills et de la posture (ponctualité, capacité à intégrer un collectif...) et des compétences rédactionnelles.

Un décalage entre l'image donnée et la réalité du marché de l'emploi, en particulier sur le niveau des salaires et les débouchés

Plusieurs acteurs interrogés ont le sentiment que les informations véhiculées par les organismes de formation et les écoles n'ont pas pris la mesure de l'évolution de la dynamique du marché.

Ils le perçoivent par exemple aux rémunérations escomptées par des juniors, encore teintées de la période d'hypercroissance de 2021-2023.

Ce que disent les acteurs de la formation des entreprises et de leurs attentes

Un renchérissement des exigences, au risque d'oublier que des juniors... débutent

Plus adaptables, plus opérationnels, plus capables d'initiative et d'autonomie, plus matures... Les acteurs de la formation relèvent une plus forte sélectivité de la part des entreprises, qui se transforme parfois en quête « du mouton à 5 pattes » ou du « candidat qui coche 200% des critères ». Ils rappellent que l'apprentissage des codes du monde du travail fait partie intégrante des expériences de stage, d'alternance ou de premier poste.

Un enjeu à davantage publier et diffuser les offres d'alternance

Face à la difficulté croissante de leurs étudiants à décrocher une alternance, les acteurs de la formation invitent les entreprises à davantage communiquer sur leurs possibilités d'accueil et à diffuser des offres d'alternance explicitement nommées (ou à indiquer dans leurs offres d'emploi qu'une formule en alternance est envisageable).

Des attentes insuffisamment suivies d'offres de stage, d'alternance ou d'emploi.

Les acteurs de la formation perçoivent un décalage entre les compétences émergentes que les entreprises les encouragent à intégrer à leur cursus (IA, écoconception, numérique responsable...) et le faible nombre de propositions valorisant effectivement ces compétences.

Les interviews



« La confiance s'est érodée, même pour les très grandes entreprises »

« Aujourd'hui, l'alternance est clairement un terrain miné. On sent que les entreprises sont beaucoup plus frileuses qu'avant et je pense que la réglementation a beaucoup joué. Elle a mis trop de temps à se stabiliser, à être lisible... Résultat : la confiance s'est érodée, même pour les très grandes entreprises qui, auparavant, accueillait des dizaines d'apprentis chaque année.

Les entreprises doivent parfois assumer un reste à charge important, en particulier sur les profils tech. Et même si l'aide de l'État reste partielle, la collecte obligatoire de 750 € vient s'ajouter, ce qui représente un frein psychologique non négligeable.

Pour d'autres dispositifs, comme les POEI (Préparation Opérationnelle à l'Emploi Individuelle), très utilisés dans le numérique, avant, une simple lettre d'engagement de l'entreprise suffisait pour lancer la formation. Mais aujourd'hui, les entreprises doivent financer 30 % des coûts pédagogiques. C'est un vrai frein : on demande à une entreprise de s'engager financièrement sur un profil qu'elle ne connaît pas encore, qui pourrait très bien abandonner. C'est un risque qu'elles sont de moins en moins prêtes à prendre ».

Géraldine Pinson,
Responsable Grand Ouest Evocime – Directrice école 301

« Il faut requestionner la notion de gratuité des études »

« L'alternance a explosé avec les aides de l'État et beaucoup de jeunes ont intégré l'idée qu'ils ne devaient rien payer. S'ils ne trouvent pas d'alternance, certains abandonnent.

Il faut réussir à remettre en avant la valeur de la formation, y compris dans des parcours payants. Il existe des dispositifs pour aider au financement, mais il faut aussi normaliser l'idée que les études ont un coût. ».

Magali Pannetier,
Responsable des projets techniques et pédagogiques EPSI et WIS



Adaptation des cursus

Parmi les **organismes de formation** interrogés, aucun n'indique à ce jour avoir **réduit volontairement ses effectifs**, pour remédier au goulot d'étranglement généré par l'arrivée en nombre d'alternants, de diplômés juniors et de profils reconvertis sur un marché à la croissance plus modérée que précédemment.

En revanche, sur le développement, les **cursus évoluent** : une école indique par exemple revenir sur sa politique d'alternance dès la deuxième année au profit de deux années en statut étudiant (ce qui réduira de fait le nombre d'alternants produits par son parcours) ; une autre a co-construit un nouveau cursus Bac+5 avec des entreprises locales, sur la base de leurs besoins,

qui connaît un franc succès, alors que son Bac+3 en pur développement attire désormais moins de candidats ; un organisme de formation spécialisé envisage de s'élargir au-delà du développement, pour diversifier ses débouchés.

Autre tendance rapportée, face à la préférence actuelle des entreprises pour les niveaux d'études supérieurs : la promotion plus active de la poursuite d'études jusqu'au Bac+5, pour augmenter l'employabilité.

Enfin, de manière transversale, les formations approfondissent aussi leur approche des soft skills et des savoir-être de leurs étudiants : cours de communication, présentations orales, travaux en « mode projet », mises en situation...



« On s'est focalisé uniquement sur le métier du développement. Mais on se rend compte qu'on a atteint nos limites et qu'il faut qu'on élargisse à d'autres métiers. »

« On a refait complètement nos cursus. On a vraiment travaillé avec les entreprises partenaires pour accentuer sur la partie tech lead. Donc ce sont des développeurs et

développeuses, mais avec cette capacité à être polyvalents. Sur cette formation-là, on a énormément de demandes de la part des entreprises. »

« On essaie de beaucoup travailler tout ce qui est l'aisance à l'oral. »

« Ils se font évaluer sur des projets, de groupes, individuels, des

soutenances ; on va leur donner des mises en situation, mises en contexte, problématiques terrain. C'est ce qu'on appelle la pédagogie active. »

« Ces soft skills d'échange et de communication sont très recherchés et vont être autant valorisés que l'apprentissage des compétences techniques. »



Quand les entreprises développent leur propre offre de formation interne

Dynamips

Cette ESN a lancé sa propre école interne, la "**Dynaschool**", en 2020. Cette initiative vise à accueillir un grand nombre d'alternants pour les former aux métiers qui sont au cœur de l'activité de l'ESN, tels que techniciens et administrateurs systèmes et réseaux, en partenariat avec des écoles de proximité. La Dynaschool est considérée comme une valeur ajoutée pour l'entreprise, permettant de créer un vivier de talents formés « sur-mesure ». L'entreprise consacre également jusqu'à 5% du temps de travail de ses collaborateurs à la formation et aux certifications chaque année.

Néosoft

Néosoft a mis en place un "**contrat professionnel interne**" destiné aux jeunes de moins de 26 ans, les accompagnant dans un cursus de formation directement au sein de l'entreprise, souvent dès l'embauche. Par ailleurs, l'entreprise déploie un programme de formation interne pour ses consultants (sur des compétences clés comme l'IA et le numérique responsable) qui répond aux besoins spécifiques des clients.

La Poste

La Poste propose une reconversion interne de ses postiers (facteurs, chargés de clientèle) vers les métiers de l'IT, en déployant des parcours qualifiants qui débouchent sur l'obtention d'un diplôme dans une spécialité numérique. Il y a deux ans, le groupe a même créé son propre centre de formation : « **L'École de la Data & IA** ». En parallèle, un programme d'acculturation à l'IA est déployé à l'échelle de l'entreprise pour ses 250 000 postiers.

Les profils en reconversion, « pépites » ou « risques » ?



Pour nous, ce sont des pépites. Ce sont des gens qui s'investissent, qui ont cet ADN qu'on va chercher, qui savent servir un client, qui savent communiquer. Il y a toute une notion de maturité professionnelle.

« J'ai un ancien plombier, par exemple. On a eu des migrants. Il y a un profil afghan qui est arrivé en France, qui ne parlait pas un mot de français et qui s'est formé au numérique. On n'a pas de partenariat particulier, mais on a des profils qui sont arrivés qui étaient un peu autres, on va dire. Avec un parcours un peu cabossé ou venant d'autres pays. Et ils ont postulé. »

« Ce sont des profils très intéressants, qui apportent une vision différente et une certaine maturité. On est très preneurs. En plus, on a une rémunération qui est plus attractive pour les profils en reconversion. »

« Je donne l'exemple de la personne que j'ai prise en développement, qui était conservatrice de musée. Une personne très proactive. Elle a commencé à coder par elle-même. Là, on fait « Banco ». OK, elle va partir de zéro, mais il y a cette autonomie, cette persévérance... »

« Pour donner un peu de positif, sur la reconversion, les gens qui sont dans la finance, y'a beaucoup de reconversion vers la data. Et là, ça marche hyper bien. »

« Non, non, on ne le fait plus parce que c'est trop dangereux. C'est trop dangereux et ce n'est pas à la hauteur. On aimerait pouvoir dire que oui, mais en fait, non. »

« Je dirais qu'il faut faire attention. Ces profils en reconversion ont un intérêt, parce qu'il y a une sorte d'état d'esprit quand même... Mais on ne peut pas former une équipe qu'avec eux. »

« Non, l'occasion ne s'est pas présentée. Et on est tellement restreints et tendus sur la partie recrutement que je suis obligée de prendre des personnes assez spécialisées, assez expertes. Je suis obligée de recruter par le haut. »

Le problème, c'est vraiment la compétence, la technique, la rapidité, l'autonomie.



La vision des entreprises sur les profils en reconversion est fortement contrastée, oscillant entre une appétence forte pour ces « pépites » ou « atypiques » de la part de structures qui les recherchent tout particulièrement (parfois en écho au parcours personnel des dirigeants ou recruteurs) et une méfiance de celles qui les voient plutôt comme un investissement risqué.

Dans nos entretiens, les entreprises utilisatrices se révèlent plus ouvertes aux reconversions, peut-être parce que les mobilités internes leur sont plus familières. Elles valorisent la maturité professionnelle des personnes qui se reconvertissent et misent sur leur posture et savoir-être ; elles sont aussi particulièrement intéressées par des expériences antérieures en lien avec leur cœur de métier. Certaines font résonner l'embauche de ces profils avec leurs propres valeurs et affichent fièrement la diversité qu'ils apportent dans leurs équipes.

À l'inverse, plusieurs ESN interrogées, très exigeantes sur l'opérationnalité immédiate de leurs collaborateurs et collaboratrices, trouvent le pari plus « dangereux » en raison d'un potentiel manque de profondeur technique par rapport aux profils issus de parcours plus classiques.

Les interviews



« Poursuivre nos efforts collectifs sur les profils éloignés de l'emploi »

« La reconversion vers les métiers du numérique est encouragée par les actions que mènent les conseillers France Travail, notamment pour faire face à la pénurie de profils. Néanmoins, la tendance 2024/2025 montre des pratiques des entreprises à la baisse.

France Travail poursuit ses efforts pour intégrer des profils éloignés de l'emploi, tels que les bénéficiaires du RSA, les personnes handicapées et les personnes expérimentées de 50 ans et plus, dans les métiers du numérique. Le décrochage professionnel est constaté autour de 56 ans. La récession ne doit pas conduire les entreprises à privilégier uniquement les profils diplômés sortant de l'école. France Travail Pays de la Loire mène des opérations spécifiques pour l'emploi des salariés expérimentés. Pour les seniors, l'accent est mis sur des formations professionnalisantes courtes ou du tutorat, car ils peuvent avoir plus de freins aux formations longues.

France Travail Pays de la Loire étudie également la possibilité d'accompagner les jeunes créateurs de start-up pour éviter les échecs précoces, souvent liés au manque d'expérience ou de réseau. Cette offre viendrait en complément des incubateurs traditionnels et accélérateurs, en ciblant les publics éloignés de l'emploi et en s'appuyant sur des seniors expérimentés ou d'anciens chefs d'entreprise. Ce projet est actuellement en réflexion ».

Catherine Adnot-Mallet,
Directrice régionale de France Travail Pays de la Loire

« Certains profils, y compris en reconversion, doivent s'impliquer davantage »

« Les entreprises veulent des profils pointus, capables de s'adapter.

Ça implique que nos apprenants — qu'ils soient jeunes ou en reconversion — doivent s'impliquer davantage. Il ne suffit plus de suivre une formation, il faut travailler, se dépasser. Et ce n'est pas toujours compris par tous.

L'accompagnement à la professionnalisation est parfois compliqué. On veut former des gens techniquement compétents, bien sûr, mais aussi matures, autonomes, capables d'évoluer dans une entreprise.

Or, certains profils — y compris en reconversion — manquent encore de posture professionnelle, d'investissement ou d'autonomie ».

Magali Pannetier,
Responsable des projets techniques et pédagogiques EPSI et WIS



chapitre #5

Numérique

responsable

Un enjeu d'avenir verbalisé mais encore peu traduit en action

Le concept de « numérique responsable » est assez prégnant dans les discours des acteurs du numérique, témoignant d'une prise de conscience grandissante de son importance. En particulier, le coût énergétique et environnemental de l'IA générative est avancé comme un sujet de préoccupation. Mais cette reconnaissance ne se traduit pas encore par une demande explicite de compétences dédiées sur le marché de l'emploi ou par des postes spécifiques. Le numérique responsable est plutôt considéré comme une approche transversale qui devra, à terme, être maîtrisée par les professionnels du numérique, notamment pour répondre aux exigences du marché (appels d'offres, etc.)

Aujourd'hui, l'engagement des entreprises sur le numérique responsable reste très variable. De grands groupes sont déjà fortement investis et ont en retour été labellisés pour leur démarche rigoureuse en faveur d'un numérique à faible impact environnemental (par exemple le label « Numérique responsable - niveau 2 »). Une PME interrogée en a fait le principe fondateur de son activité en proposant de l'éco-conception de sites internet. Cependant, beaucoup d'acteurs, en particulier les ESN, expriment à ce stade des interrogations pour traduire le concept en actions.

Des entreprises utilisatrices du secteur industriel peuvent par ailleurs estimer que l'empreinte carbone liée à l'IT est négligeable comparée à celle de leurs activités principales, et qu'en cela, le numérique responsable n'est pas un sujet qui se joue au niveau de leur DSI.

De leur côté, les écoles et organismes de formation interrogés apparaissent proactifs dans l'intégration de ces enjeux dans leurs programmes.



« On a introduit sur tous nos cycles de formation une partie forte sur toute la partie numérique responsable »

« J'ai fait des recrutements où les gens arrivent renseignés aussi, ils savent de quoi ils parlent. Ils nous challengent aussi en disant, à l'IT, qu'est-ce qu'on fait au niveau du RSE ? C'est quelque chose qui fait sens. Donc, ça, ce sont les tendances qu'on voit apparaître »

La cohabitation de l'IA et du numérique responsable est vraiment une interrogation forte.

« Le principal, ça va être le virage de l'IA. Quasiment ex aequo, mais qui a un peu cette schizophrénie de dire comment on fait dans le même temps plus de numérique responsable ? L'impact du digital a un point d'impact caché. »

Le numérique responsable, il va falloir mettre les pieds dedans à fond.

Le numérique responsable, un enjeu prioritaire pour les ESN et ICT, au moins en déclaratif.

- **69%** des ESN et ICT disent s'être fixé des objectifs de réduction de leur empreinte carbone (28% visent la neutralité carbone d'ici 2030)
- **83%** des ESN et ICT indiquent avoir créé un comité dédié RSE ou ESG au sein de leur gouvernance

Les femmes, grandes absentes des équipes techniques ?



Quand on essaie de recruter, nous n'avons que des CV masculins. Alors, c'est vrai que je recrute des admin' systèmes réseaux. Eh bien, admin' systèmes réseaux, il n'y a que des hommes.

Sur 2025, pour l'instant, j'ai recruté 17 femmes et 35 hommes. C'est pas mal. Par contre, on est d'accord que ça va toujours être sur des profils fonctionnels, etc. Du technique, c'est très, très rare.

Quelques données (France)

- **24%** des emplois dans le secteur numérique sont occupés par des femmes en 2022 (INSEE)
- **11%** des emplois en cybersécurité sont occupés par des femmes en 2022 (ANSSI)
- **27%** des femmes exerçant dans l'IT occupent un poste dans la création numérique en 2022 (INSEE)
- **20%** des femmes exerçant dans l'IT occupent un poste dans la stratégie et le management en 2022 (INSEE)
- **50%** des femmes quittent le secteur du numérique avant l'âge de 35 ans en 2023 (Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes)

*En 1^{re} année actuellement, elles sont 4 sur 15.
2^e année, c'est 2 sur 10.
3^e année, 5-6 sur 20,
quelque chose comme ça.*

Donc on est à un quart, au mieux.

« Moi, quand j'étais en école d'ingénieur, il y avait 10% de femmes. Aujourd'hui, j'ai l'impression que c'est un peu plus élevé mais que les répartitions sont encore un peu genrées. Donc les trucs très, très, très techniques, c'est pour les gars, et gouvernance, risque, conformité, c'est pour les filles. »

« Les mathématiques, c'est une compétence qui devra revenir. Tout est basé sur des maths pour la compréhension de comment ça marche derrière l'IA. Et alors, là, je pense que ça ne va pas aider pour récupérer des filles ! »

« La proportion de femmes, elle est un peu plus forte côté études et développement, et sur les métiers du support informatique. Elle est nettement plus faible sur le côté administration système et réseau et sur la partie cybersécurité. »



La sous-représentation des femmes dans les métiers du numérique est un constat unanimement partagé.

Si leur proportion dans les effectifs globaux peut atteindre des niveaux significatifs dans certaines entreprises (de l'ordre de 30%), elle chute drastiquement lorsqu'il s'agit de postes d'infrastructure, de cybersécurité ou de data engineering. Une ESN rapporte par exemple n'avoir qu'une seule femme dans son pôle cyber, composé de 30 personnes...

Les rôles considérés comme « très techniques », tels que les architectes IT, les administrateurs systèmes et réseaux, et surtout les experts en cybersécurité, affichent des proportions de femmes extrêmement faibles, avec des équipes parfois composées exclusivement d'hommes. Même dans le développement pur, la présence féminine reste un défi. À l'inverse, les métiers plus orientés vers le fonctionnel, la gestion de projet, l'UX/UI, le design, le marketing, ou les fonctions support et RH, sont davantage féminisés.

Face au fort développement de l'IA et au besoin accru de compétences mathématiques pointues qu'anticipent certains, des acteurs du numérique s'interrogent sur le risque pour les femmes de passer à côté de cette vague.

Du côté des écoles, la féminisation des effectifs progresse, mais lentement. Et des signaux faibles sont à surveiller : en entretien, une directrice de campus relève la diminution récente de ses effectifs féminins, qu'elle attribue à une plus forte incertitude sur les débouchés. Une autre directrice d'école, en off, s'alarme d'une montée du sexisme parmi les étudiants et lors des expériences de stage ou d'alternance.

Les femmes représentent **18 %** des salariés dans le secteur du numérique, contre **54 %** tous métiers confondus.*

« Dans les filières techniques, ça ne bouge pas beaucoup »

« Dans les candidatures, nous voyons toujours une majorité d'hommes (environ 80 %). Dans les filières techniques, même en reconversion, on plafonne autour de 20 à 24 % de femmes formées, ce qui ne bouge pas beaucoup ».

Géraldine Pinson

Responsable Grand Ouest Evocime – Directrice école 301

« Un cabinet de recrutement peut garantir l'égalité salariale »

« Les femmes représentent environ 30 % des personnes qu'on accompagne. On ne fait pas de distinction dans le sourcing, mais passer par un cabinet comme le nôtre peut aider à garantir l'égalité salariale ».

Brice Aubert

Cofondateur du cabinet de recrutement Seyos

« Il reste encore du chemin à parcourir »

« Nous essayons aussi de féminiser les équipes : sur un poste technique ouvert en ce moment, je pousse le cabinet de recrutement à me proposer des profils féminins. À notre échelle, nous avons 52 femmes sur 204 collaborateurs (CDI/CDD) dans notre DSI, soit 25%. Il reste encore du chemin à parcourir... J'essaie de promouvoir les femmes dans la tech, notamment via des initiatives comme "Girls are coding", que je trouve excellentes ».

Nicolas Beaunieux

Vice-Président IT & Digital chez Manitou

« Limiter les biais de genre »

« Nous sommes très vigilants sur l'équilibre femmes-hommes, notamment dans les fonctions managériales. Notre objectif est que la proportion de femmes dans le management reflète la proportion de femmes dans l'entreprise. C'est un objectif que nous avons depuis longtemps, avec des plans d'action en place. Nous ne recrutons pas exclusivement dans les écoles d'ingénieurs en informatique, souvent très masculines, donc cela limite certains biais de genre. Au niveau national, je pense que nous sommes à peu près à 50/50 sur les recrutements ».

Laurent Guillé

Senior Manager chez Wavestone Nantes

Sous-représentation des femmes : problème ou fatalité ?

Cette situation est appréhendée par la plupart des acteurs interrogés comme le produit de représentations sociales encore très tenaces et de stéréotypes de genre qui influencent l'orientation des jeunes filles bien avant leur entrée sur le marché du travail. En effet, les travaux en sociologie du genre ont montré qu'en attribuant aux femmes des qualités et des dispositions naturelles relatives à l'écoute, la communication, la créativité et l'empathie, et en produisant des clichés qui suggèrent aux filles qu'elles sont « meilleures en français » et aux garçons qu'ils sont « meilleurs en maths », les instances de socialisation (famille, école, médias, sport, pairs...) encouragent les jeunes filles, tout au long de leur parcours éducatif, à privilégier les voies littéraires et sanitaires, et à se détourner des filières scientifiques et techniques.

Si beaucoup d'acteurs déplorent un faible nombre de candidatures féminines sur le marché, la féminisation du secteur numérique se jouerait alors en amont et en dehors de leurs structures, dans la déconstruction des stéréotypes qui influencent les choix scolaires et professionnels.

Certaines entreprises en viennent à adopter un discours ambivalent, voire fataliste : puisqu'elles ont près de 20% de femmes dans leurs effectifs, « c'est déjà bien » ; elles voudraient bien embaucher plus de femmes, mais elles ne reçoivent que des CV masculins, ce qui les empêche

d'agir... Si des acteurs ont intégré la nécessité d'être proactifs en la matière, d'autres peinent à indiquer ce qu'ils mettent en place pour lutter contre ce qu'ils décrivent pourtant comme un « problème » (en entretien, à la question « *Que faites-vous pour attirer des femmes dans votre entreprise ?* », un interviewé répond par une blague sexiste).

Plusieurs entretiens témoignent aussi d'une posture « *gender blind* » (qui ne prend en compte les inégalités de genre) de recruteurs, convaincus de ne pas tenir compte du sexe de la personne embauchée mais de ne se fier qu'aux compétences.

Une simple analyse des discours met, pourtant, en évidence l'omniprésence du masculin dans les propos des acteurs interrogés qui, pour évoquer leurs équipes, parlent volontiers de leurs « *gars* », du « *mec qui se présente en entretien* », etc. Les intitulés genrés des offres d'emploi dans le numérique sont d'ailleurs relevés par certains comme un obstacle aux candidatures féminines.

Même si ces interrogations restent marginales dans notre corpus, on pourra relever que quelques personnes interviewées se questionnent sur l'expérience des femmes de leur équipe dans un environnement quasi-exclusivement masculin et sur ce que peuvent être leurs difficultés à trouver leur place après l'embauche.



Cette année, dans les BTS : zéro fille ! Zéro ! Comment voulez-vous que dans le numérique, à la sortie, il y ait des femmes si déjà, à l'entrée, il n'y en a pas ?

Les candidatures spontanées, il n'y a que des hommes.

« Ça se joue dans les familles, ça se joue dans l'orientation des jeunes filles, ça se joue vraiment là. Et là, il y a une vraie régression. Dans les mathématiques, il y a une baisse énorme de la présence des filles »

« [Réflexions à propos de la seule femme de l'équipe] Quand une femme vient en cyber ou en dev, la position est extrêmement difficile. Est-ce qu'on doit dire quelque chose ? Le signaler durant l'entretien ? C'est vrai que, là-dessus, nous, on n'est pas du tout matures d'un point de vue RH pour savoir comment aborder ces choses-là. Est-ce qu'une fois à l'intérieur, on a un travail d'accompagnement à faire ? »

« J'entends des propos dans la bouche des hommes des promos absolument effarants ! J'entends des discours que je n'entendais pas il y a 10 ans ! Des discours masculinistes, des discours sexistes, des discours qui font extrêmement peur et je me dis « ça va être les futurs managers. ça va être les personnes qui vont créer le monde de demain » et je suis effarée. Il y a une vraie vigilance à avoir. »



Actions en faveur de l'égalité femmes-hommes

Actions de sensibilisation et d'orientation en amont des formations

- **Intervention dans les écoles, collèges et lycées** pour présenter les métiers du numérique aux jeunes filles
- **Participation à des évènements thématiques** comme « Girls'R Coding » (en partenariat avec ADN Ouest) ou « Femmes et Numérique »
- **Mise en place de réseaux d'ambadrices** qui témoignent de leur parcours auprès des jeunes femmes
- **Accueil ponctuel de groupes de collégiennes, en non-mixité**

À compétences égales, privilégier les candidates ?

Seules deux entreprises **déclarent privilégier** le recrutement de femmes, à compétences égales. Les autres indiquent ne pas avoir d'attention particulière **ou associent spontanément ces pratiques à de la discrimination positive**, dont elles refusent catégoriquement le principe.

Rappelons que le droit européen (directive 2002/73) relatif à la mise en œuvre du **principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'emploi**, et la loi française, autorisent des mesures spécifiques visant à prévenir ou compenser les désavantages liés au sexe et à promouvoir l'égalité réelle. Ces mesures ne sont pas considérées comme de la discrimination positive au sens strict si elles respectent certaines conditions, comme **la proportionnalité, la légitimité de l'objectif et le respect des compétences**.

La noble intention des acteurs interrogés de ne pas déployer une politique de discrimination « absolue », évidemment interdite en France, et leur attachement au principe d'universalisme, peut toutefois conduire à une forme d'inaction et, de fait, contribue à une perpétuation de la sous-représentation des femmes dans l'emploi numérique.

Actions de promotion de la mixité au sein des entreprises et des écoles

- **Mise en avant des mots « féminisme », « femmes », « inclusion » et/ou « mixité »** dans la communication et le marketing, et mise en visibilité des femmes dans les supports de communication
- **Intervention d'un collectif de femmes en interne** pour promouvoir la place des femmes dans l'IT, en particulier sur les postes à responsabilité, et les accompagner dans leur parcours professionnel
- **Mise en place et suivi d'indicateurs chiffrés (nombre de femmes dans l'entreprise, à des postes à responsabilité, salaires...)**
- **Utilisation d'outils RH permettant l'anonymisation des CV** pour lutter contre les biais de genre dès la sélection des candidatures
- **Mobilisation de différentes modalités de recrutement en parallèle**
- **Prolongation du recrutement tant qu'aucune candidature féminine n'a été reçue**
- **Partenariat privilégié avec un organisme de formation** qui se donne pour objectif de former des femmes

Les interviews



« Un travail de fond en lien avec les associations »

« Chez EPSI, nous sommes à environ 7 % de femmes parmi nos apprenants. C'est peu, mais ça progresse. Chez WIS, on est plus proche de 50/50, donc c'est très variable selon les filières.

Ce qu'on observe, c'est qu'en 2025, on voit une vraie amélioration : on a plus de femmes inscrites, même dans des cursus très techniques, comme l'administration système et réseau.

On mène plusieurs actions pour ça. On fait des interventions dans les collèges, souvent en lien avec des organismes comme ADN. On soutient aussi des événements ou associations comme EstimNumérique. Dans chaque établissement, nous avons désormais un référent à l'égalité entre les femmes et les hommes. On aborde cette question dès la rentrée avec les étudiants.

C'est un travail de fond, qu'on fait surtout en lien avec les associations. Mais on ne pratique pas de discrimination positive. Une fois que les femmes choisissent ces domaines, elles sont accompagnées de la même manière que les autres. Et sur l'accès à l'emploi, elles sont souvent favorisées quand les compétences sont égales. Certaines entreprises demandent même spécifiquement des profils féminins. Ce n'est pas forcément plus marqué qu'avant, mais la tendance est là ».

Magali Pannetier,

Responsable des projets techniques et pédagogiques EPSI et WIS

« Des actions reconduites chaque année »

« Des actions spécifiques sont reconduites chaque année par France Travail, par exemple à l'occasion de la journée internationale des droits des femmes notamment.

Ces actions visent à mettre en avant des rôles modèles féminins, à offrir un accompagnement renforcé pour lever les freins et à organiser des événements spécifiques, comme FEMA (Féminisons les métiers d'avenir) avec Social Builder ».

Catherine Adnot-Mallet,

Directrice régionale de France Travail Pays de la Loire



chapitre

#6

Intégration

de l'IA

L'intelligence artificielle ? Impossible de ne pas y aller...



Un éditeur qui n'aurait pas intégré cette notion d'IA dans sa solution est has been. Donc il n'y en a aucun. Ils se sont tous mis en urgency sur ce sujet-là.

Sur des plus petites structures, c'est aussi une opportunité pour avoir des reportings fiables, bien faits, avec des données agrégées. Et du coup, ça vient, je pense, aussi, délivrer, sécuriser, peut-être aussi, la fiabilité des données. C'est une opportunité pour ça.

Pour l'instant, comme on a dit, il y a un brouhaha, c'est monté très vite, et puis du coup, on ne sait pas trop encore où se diriger, où aller.

Dans toute la logistique, je pense qu'il y a une grosse carte à jouer. Dans l'automatisation des tâches, dans la communication aussi, il y a beaucoup de temps à gagner. Moi, je le vois comme une aide bénéfique

Très récemment, on a défini le cadre des outils qu'on peut ou non utiliser. On privilégie les solutions françaises ou européennes, surtout pour la gestion des données.



Du « shadow IA » ?

16% des salariés (tous secteurs confondus) déclarent utiliser une IA générative dans le cadre professionnel. C'est **84%** chez les salariés travaillant dans le numérique *

68% des salariés utilisateurs recourent à l'IA générative sans en avvertir leur employeur**

Source : *OPIIEC, 2024 - **IFOP/TALAN, 2023

Tous les acteurs rencontrés partagent la conviction que l'IA va induire une transformation profonde et inéluctable des secteurs d'activités et des métiers, à commencer par ceux de l'IT. L'IA n'est pas perçue comme une option technologique parmi d'autres, mais comme une évolution structurelle à laquelle aucun acteur du secteur de l'IT ne pourra échapper. Tous s'accordent à dire que l'enjeu n'est plus de savoir si elles vont s'y engager, mais *quand* et *comment*.

Les motivations des entreprises à adopter l'IA résident principalement dans :

- **La recherche de gains de productivité et d'optimisation de process internes :** « booster la productivité », « gagner du temps », « optimiser certains process »
- **La recherche d'innovation et d'amélioration des solutions :** « avoir un contenu plus qualitatif », « créer de nouveaux produits », « développer des solutions custom-made », « enlever la pénibilité de certaines tâches »
- **La volonté de rester compétitif sur le marché :** ne pas être « has been », « prendre le virage »

L'intégration de l'IA dans les process de travail des entreprises reste cependant très variable, souvent non structurée ou en phase de test. Si certaines grandes structures abordent l'IA avec une feuille de route stratégique visant à encadrer et homogénéiser son usage à l'échelle de l'entreprise, beaucoup n'en sont pas encore là.

Les entreprises sont en phase de questionnement, de tests et de maturation sur le sujet, dans une logique incrémentale du « pas-à-pas ». **Tous sont convaincus qu'il leur faut s'emparer du sujet mais peu savent aujourd'hui par quel bout le prendre.** Dans de nombreux cas, l'usage de l'IA relève d'initiatives spontanées et exploratoires au niveau individuel. Certains identifient d'ailleurs ces pratiques de "shadow IA" comme un risque potentiel pour l'entreprise.

Les interviews



« L'IA demande du temps : ce n'est pas un produit qu'on achète sur étagère »

« Depuis un an, je perçois une vraie rupture. Le fait que tout le monde parle de l'IA générative a eu le mérite de faire connaître l'Intelligence artificielle... mais ça a aussi renforcé les malentendus.

Beaucoup d'entreprises fantasment encore sur la supposée magie de l'IA. Certaines confondent IA générative et Deep Learning ou Machine Learning, tous espèrent des solutions rapides, prêtes à l'emploi, peu coûteuses.

Résultat : les projets échouent quand ils ne reposent sur aucun fondement solide ».

Une IA appliquée aux métiers

« Tout commence sur le terrain : identifier les vrais irritants, les tâches lourdes et répétitives, les sources de coût. Et surtout, cerner où se situe la valeur métier. C'est là que l'IA devient pertinente.

Dans une entreprise de BTP qui traitait 250 000 documents à la main chaque mois, l'IA a eu un vrai impact. On a automatisé, on a fiabilisé, on a gagné en efficacité.

Autre cas concret : dans l'industrie, des outils d'IA permettent de concevoir rapidement des pièces en petite série, facilitent la diversification ou l'ouverture à de nouveaux marchés grâce à la traduction automatique.

Mais cette transformation exige du temps, une méthode, des moyens humains, des compétences. Ce n'est pas un produit qu'on achète sur étagère ».

Former les bons profils pour passer à l'échelle

« Reste que le manque de compétences en interne est criant. Peu d'ingénieurs sont capables d'intégrer de l'IA dans les processus métiers, de gérer les données, de faire le lien entre les modèles et les usages concrets.

Il devient urgent de former davantage d'intégrateurs IA !

En Vendée, il y a un manque de formations au-delà du baccalauréat, et il est difficile de recruter des alternants dans ce domaine ».

Amélie Cordier,
Fondatrice de Graine d'IA



Typologie des modalités d'intégration dans les entreprises



Le grand groupe

Type d'intégration : « top down »

- **Structuration et portage** par la direction avec une feuille de route stratégique
- **Une intégration « par le haut »** qui n'empêche pas le foisonnement d'initiatives individuelles

Cas d'usages :

- **Aide à la prise de décision** (via analyse de données, diagnostic)
- **Assistance RH** (analyse de CV, rédaction de fiches de poste, génération de contenus) et bureautique
- **Optimisation de process** (financiers, logistiques, industriels..)



Toute la démarche a été très structurée nativement. Au plus haut niveau du groupe, portée par le président lui-même. Avec une charte Data IA, avec des process, avec un comité éthique, avec tout ce qu'un grand groupe est capable de mettre en œuvre quand il y a des sujets stratégiques.



L'ESN

Type d'intégration : de « top down » à « bottom-up »

- **Une intégration déjà structurée « par le haut »** pour les grandes ESN
- **Une structuration plus progressive** pour les petites ESN, « par le bas » ou étant accompagné par un prestataire spécialisé, mais qui reste dans tous les cas une nécessité stratégique
- **Les ESN sont globalement pro-actives et avancées sur l'IA**, même si beaucoup sont encore en phase de tests et d'expérimentations, et développe de la formation interne

Cas d'usages

- **Développement** de nouvelles solutions / produits
- **Assistance RH**
- **Délégation de tâches** à faible valeur ajoutée (code...)



On a mis en place un module IA pour sensibiliser les équipes, mais on ne veut pas non plus courir après les buzzwords.



L'ETI

Type d'intégration : « bottom-up »

- **Déploiement incrémental** et encore exploratoire
- **Phase de réflexion et de tests**, approche prudente
- **Une intégration souvent « par le bas »**, émanant d'initiatives individuelles de collaborateurs sans cadre structuré

Cas d'usages :

- **Automatisation de tâches** (notamment robotique industrielle)
- **Exploitation de la data**
- **Assistance dans les tâches bureautiques** (trier des informations, améliorer des rapports écrits...)



Aujourd'hui, on fait de l'innovation un peu partout, mais on n'a pas tagué une équipe qui serait un peu plus sur de la prospection et sur les nouvelles technos pour accompagner le business. Forcément, dans ce type d'équipe, il y aura des spécialistes IA mais il faut bien identifier le périmètre sur lequel l'IA peut apporter.



L'éditeur de logiciels

Type d'intégration : « top down »

- **Portage** par la direction et les équipes produits
- **Une intégration entamée et jugée impérative**, ultra-stratégique voire urgente
- **Une intégration qui reste cependant incrémentale**, avec des phases de tests sur des fonctionnalités précises

Cas d'usages

- **Production de code**
- **Développement** de nouvelles solutions / produits
- **Test sur des fonctionnalités précises**



Pour l'instant, on ne veut pas rentrer dans la sur-promesse IA. On sait qu'on doit y aller, mais on préfère tester sur des fonctionnalités précises, plutôt que de faire des annonces.



Et dans les formations ?

Face à l'appétence croissante des entreprises pour l'IA, les organismes de formation adaptent progressivement les parcours pédagogiques.

Dans certaines écoles, il n'y a pas encore de cours dédiés cette année : l'IA est abordée par les enseignants par petites touches, de façon non formalisée, dans des cours déjà existants, avec toutefois l'ambition de structurer des cours IA très prochainement.

Dans d'autres écoles, des cours portant spécifiquement sur l'IA ont déjà été créés et incorporés à tous les parcours de formation. Le socle commun porte alors sur la rédaction de prompts, la capacité à « *prendre du recul* », à « *ne pas croire sur parole ce que nous génère l'IA* » et sur les enjeux de souveraineté des données. Cependant, la formation peut être davantage poussée en fonction des spécialités et des niveaux techniques des étudiants : pour ceux en cybersécurité, en développement de niveau Bac+5 ou en systèmes et réseaux de niveau Bac+5, l'apprentissage porte sur l'intégration d'IA à des logiciels voire sur la conception de LLM.

En 2024, les écoles de formation sont donc globalement en phase d'ajustement de leurs parcours consacrés à l'IA, calibrant la profondeur et l'orientation des enseignements selon les profils mais également les retours des entreprises quant à leurs besoins.

Toutefois, elles s'attachent avant tout à former des professionnels capables d'un usage critique et distancié de l'IA. Cet impératif vise à éviter l'émergence d'une génération de techniciens dépendants d'outils qu'ils ne sauraient ni questionner ni mettre en perspective.



ÉCOLE 1



On a des partenaires qui nous disent : 'nous on commence à mettre de l'IA pour optimiser notre production'. Donc on forme pour ça.

On a aussi cette approche IA qui est différente en fonction du parcours. Un bachelor, c'est une sensibilisation. Un master, on va beaucoup plus loin, il y a des modules vraiment IA, avec des projets.

Sur les masters en management des SI, on ne va pas faire la même chose que sur les masters experts en cybersécurité ou experts data.

Ce n'est pas forcément pour qu'ils développent des IA, mais pour qu'ils sachent en parler, challenger, piloter un projet où il y a de l'IA.

ÉCOLE 2



Aujourd'hui, les entreprises nous disent qu'un Bac+5 doit être capable de comprendre un modèle, de l'adapter, de l'implémenter, même s'il n'est pas data scientist.

ÉCOLE 3



Le risque, et ce qu'on a vu sur le plan des étudiants, c'est qu'en fait, par défaut, ils vont aller directement vers l'IA pour lui demander comment faire ci ou comment faire ça. Et du coup, en termes d'activité cérébrale et de pédagogie, ça va être complètement contre-productif, parce que, quand on va leur demander de faire tout seul, sans l'IA, ils seront incapables de le faire. Donc ça, c'est le gros, gros danger.

Alors, cette année, il n'y avait pas de cours dédiés. C'était des choses qu'on intégrait dans des cours existants.



Les interviews



« L'IA est abordée dès la première année »

« Nous avons intégré l'IA dans nos parcours depuis deux ans, avec l'ouverture du bachelor Développeur en Intelligence Artificielle. L'IA est abordée dès la première année et jusqu'à la cinquième. »

Le défi, c'est vraiment de faire comprendre aux jeunes l'hybridation des compétences. Par exemple, on a des étudiants en cybersécurité qui ne voient pas l'intérêt d'étudier la data ou l'IA, alors que la cybersécurité est omniprésente et nécessite ces compétences. Il faut leur rappeler qu'une école, ce n'est pas pour apprendre un seul métier, mais pour être polyvalent.

On a des bachelors qui ne comprennent pas l'intérêt de l'IA, ils pensent que c'est un effet de mode, ce qui est quand même étonnant dans la tech. Les métiers vont évoluer, ils ne vont pas disparaître. L'humain sera repositionné pour apporter de la valeur ajoutée, tandis que l'IA prendra en charge les tâches sans valeur ajoutée, mais il faudra quand même les vérifier. Il y a des métiers hybrides qui émergent, comme celui de MLOps, qui est un mix entre DevOps et data science.

L'avenir, c'est l'alliance entre la cyber, la data et l'IA. Être monocompétent, ça ne suffit plus. Il faut s'ouvrir à tout ce qui existe autour de sa spécialisation ».

Magali Pannetier,

Responsable des projets techniques et pédagogiques EPSI et WIS

« Un parcours Chef de projet data IA »

« Nous avons lancé un parcours "chef de projet data IA" : trois mois de socle en POEI, puis neuf mois d'alternance, avec un accompagnement d'expert IA et un tuteur. »

L'idée, c'est d'aider les PME à intégrer concrètement l'IA dans leurs processus. »

Géraldine Pinson,

Responsable Grand Ouest Evocime – Directrice école 301



IA : les enjeux éthiques et environnementaux

1

L'un des principaux enjeux éthiques identifiés par les acteurs du numérique concerne la souveraineté et la confidentialité des données.

Les entreprises et les écoles expriment des préoccupations quant aux risques de divulgation d'informations sensibles lorsqu'elles interagissent avec des systèmes d'IA. Cette prudence est renforcée par les différences législatives sur la protection des données, notamment

celles qui régissent le stockage et l'accès aux données aux États-Unis, perçues comme moins restrictives que les cadres européens. En conséquence, certaines entreprises disent avoir déjà fait le choix de privilégier des modèles européens ou français.



Aux Etats-Unis et à la différence de l'Europe, c'est open bar. Tout le monde peut se servir. Google, Meta, peuvent se servir.

2

L'intégration de l'IA soulève des questions sur les biais algorithmiques.

Certains professionnels reconnaissent que les algorithmes d'IA, conçus par des humains et entraînés sur des données existantes, peuvent hériter et perpétuer des biais (de genre, culturels, sociaux...). Ces biais peuvent être discriminatoires envers les femmes ou les minorités

ethniques (l'usage de l'IA dans des process de recrutement a déjà conduit à ce type de discrimination*) ou donner la primauté aux représentations du monde d'un groupe social ou culturel (par exemple celui des milieux aisés étasuniens).



Aujourd'hui, les IA ont été principalement éduquées entre guillemets, en tout cas, conçues par des anglo-saxons. Et, je veux dire, même si j'enfonce encore un petit peu, des hommes blancs anglo-saxons. Donc, involontairement, j'insiste sur involontairement, moi, je suis persuadé que c'est involontaire, eh bien, là, on a tous nos biais.

3

Les acteurs du numérique s'interrogent sur l'impact environnemental de l'IA.

La consommation énergétique des infrastructures nécessaires au développement et à l'utilisation de l'IA générative est perçue comme un problème majeur, questionnant la notion de sobriété numérique. Certains perçoivent un décalage frappant entre l'avancée rapide des

technologies d'IA et le retard dans l'intégration de considérations éthiques et écologiques dans leur conception.



L'IA, écologiquement, c'est quand même une catastrophe.

4

Certains insistent enfin sur l'enjeu d'un usage parcimonieux, non systématique, volontairement restreint de l'IA, au nom de la préservation et du développement des compétences « humaines ».

Ils s'inquiètent qu'une dépendance excessive à l'IA puisse entraîner une diminution des compétences intrinsèques, les professionnels devenant incapables de réaliser des tâches sans l'aide de l'outil. Il est donc jugé essentiel de trouver un équilibre : utiliser l'IA de manière judicieuse

comme un assistant et non comme un substitut total à la réflexion humaine.



Trouver le bon point pour dire que je ne fais pas tout avec l'IA, mais j'en fais quand même, de façon responsable. Oui, pour utiliser l'IA, mais il faut l'utiliser à bon escient. Nous, on essaie de ne pas utiliser l'IA. Ça nous arrive un peu quand on doit faire du contenu pour trouver des idées, etc., mais on ne va pas l'utiliser dans le développement. Pour des raisons écologiques et éthiques.



Les interviews



« IA : sensibiliser aux risques, ne pas être dépendant et se poser les bonnes questions »

« Les IA génératives sont souvent utilisées en entreprise sans respecter la charte informatique. Cela expose à des risques importants : fuites de données, espionnage industriel, non-conformité au RGPD... voire des atteintes à l'image de l'entreprise si des contenus peu fiables sont diffusés. Il faut acculturer les salariés aux dangers de l'IA ».

L'IA ne remplace pas l'expertise humaine

« Chez les développeurs, l'IA est de plus en plus utilisée pour gagner du temps. Mais là encore, vigilance : les vrais experts ont compris qu'il ne faut pas en être dépendant. Si personne ne peut expliquer comment le code a été écrit, le projet devient impossible à maintenir ».

Une IA au service de l'humain, pas l'inverse

« Je milite pour une approche plus responsable, une IA plus sobre et respectueuse. Il faut se poser les bonnes questions : « Est-ce que ma façon d'utiliser l'IA est utile ? Est-ce que c'est éthique ? Est-ce que ça sert vraiment l'humain ? Utiliser ChatGPT pour rédiger une recette ou écrire un poème en trois secondes n'a aucun sens ! Cette énergie doit être utilisée pour résoudre des problèmes importants ».

Amélie Cordier,
Fondatrice de Graine d'IA



Impacts sur les métiers et l'emploi

Les acteurs du numérique observent attentivement l'impact de l'IA sur les métiers et l'emploi, percevant davantage une transformation qu'une destruction de postes, même si des disparitions sont anticipées.

Certains expriment la conviction que l'IA va « bouleverser 80% de nos métiers ». Globalement, l'IA est vue comme un puissant outil qui remodèle quasiment tous les postes, dans des directions et des proportions qui restent cependant aujourd'hui encore assez incertaines.

L'impact de l'IA sur les métiers du développement est l'un des sujets les plus abordés. En facilitant la production de code, elle déplacerait le curseur des compétences professionnelles requises vers la conception, l'architecture et l'analyse critique du code généré par l'IA. Par conséquent, les tâches répétitives et à faible valeur ajoutée dans le métier du développement sont perçues comme menacées.

Au-delà du développement pur, l'IA impacte d'autres rôles et métiers : dans les systèmes et réseaux, l'IA agit aujourd'hui comme un assistant qui devient incontournable pour produire un script ou rechercher des failles. **Pour beaucoup d'acteurs, détenir une compétence en prompt s'apparentera bientôt à un prérequis indispensable dans les métiers numériques.**

Face à ces transformations, de nouveaux métiers émergent et les compétences requises évoluent. Les acteurs identifient ou expriment une demande croissante pour des « chefs de transformation IA », des « ML engineers », des « développeurs IA », des « ingénieurs IA ». L'accent est mis sur la capacité à utiliser l'IA de manière optimale et adaptée aux besoins de l'entreprise, à créer des assistants et des boîtes à outils personnalisées, à prompter efficacement l'IA pour exploiter de la data et à maîtriser les enjeux de cybersécurité entourant l'IA. Avec l'IA, ce sont les rôles plus stratégiques et conceptuels qui ont le vent en poupe.

A côté de ces « gagnants » se dessinent aussi des « perdants » de la révolution IA. La crainte de la suppression de postes se fait sentir pour des fonctions procédurales : le support (support téléphonique, « back office »), le code et le test. **L'embauche de "petites mains" ou de profils orientés vers l'exécution simple semble devenir moins nécessaire.**



« Pour moi, c'est une certitude. Il y aura peut-être de la supervision, il y aura des choses, mais dans 10 ans, développeur, ce ne sera plus un métier. »

« Il ne va plus rester que 10-20% des développeurs et des développeuses mais qui seront soit des tech leads comme on le voit là, soit des personnes qui vont utiliser l'IA et qui seront des experts de l'utilisation de l'IA au profit du dev. »

« Moi, je vois beaucoup plus une transformation. Les termes de création ou de suppression sont trop forts, en tout cas à mon sens. »

« Un des éléments qu'on m'a partagés dernièrement quand j'ai fait une porte ouverte, c'est si j'intègre une formation [...], le secteur évolue tellement vite, je ne sais même pas si la formation que je vais commencer va permettre d'avoir les bonnes compétences au moment de la sortie. C'est une notion d'obsolescence de compétence qui est hyper présente dans les peurs. »

« Savoir prompter, ça va être quasiment comme de savoir parler français : ça va être une langue qu'il va falloir savoir manier. »



Les interviews



« Tous les métiers autour de l'IA vont exploser, les profils "numérique responsable" émergent aussi »

« Si l'on se projette un peu dans l'avenir, tous les métiers qui vont graviter autour de l'intelligence artificielle vont exploser. Mais pour l'instant, on est encore au tout début. **On parle beaucoup d'IA, mais dans les faits, son intégration dans les outils de travail reste balbutiante.**

On ne sait pas encore très bien comment s'en servir concrètement. **Le jour où l'on saura l'utiliser pleinement, ce sera un vrai tournant.** On assistera à une course à l'innovation dans les logiciels, avec un enjeu fort sur qui développera les meilleures fonctionnalités. Ça risque de générer une forme d'hypercroissance, mais aussi de creuser de gros écarts entre ceux qui maîtrisent ces outils et ceux qui resteront à l'écart.

Un autre signal faible, mais très prometteur, c'est l'émergence des profils orientés numérique responsable — ce qu'on appelle parfois les "devs écologues". Ce sont des développeurs qui font attention à l'impact énergétique de leur code, qui optimisent les ressources des serveurs, qui pensent sobriété numérique dès la conception. Le problème, c'est que ces profils sont encore très rares. Il ne suffit pas d'une compétence technique, il faut aussi un état d'esprit, une autre façon de penser le développement. Ça demande un vrai changement de culture, et donc des recrutements ciblés, des formations spécifiques. C'est un défi important qui va prendre de l'ampleur ».

Brice Aubert,
Cofondateur du cabinet de recrutement Seyos

« Certains métiers vont disparaître, d'autres vont être créés »

« On voit arriver des textes comme l'AI Act ou le Cyber Resilience Act. À moyen terme, presque tous les métiers vont être transformés. Certains vont disparaître — c'est inévitable. Mais, comme souvent, cette disparition va en créer d'autres.

L'intelligence artificielle va automatiser une bonne partie de ce qui est aujourd'hui fait manuellement. **Les humains devront se repositionner sur d'autres types de tâches, sur un apport de valeur renouvelé ».**

Laurent Guillé,
Senior Manager chez Wavestone Nantes



Repères chiffrés

Les données quantitatives sur l'usage de l'IA dans les entreprises du numérique viennent conforter les enseignements qualitatifs issus des entretiens.

Elles confirment notamment que l'IA est perçue comme un levier de productivité accrue et de réduction des coûts.

Elles montrent également que la part des entreprises du secteur qui utilisent déjà des outils d'IA en interne, et celles qui développent des solutions d'IA ou accompagnent leurs clients sur ces sujets, est déjà significative, ce qui permet de nuancer nos données qualitatives régionales davantage teintées de prudence, d'attentisme ou d'exploration.



Bénéfices associés à l'usage de l'IA par les entreprises numériques

Les entreprises du numérique considèrent que l'intégration de l'IA :

- favorise l'amélioration de la qualité des productions (70%),
- améliore la productivité (58%),
- réduit les coûts (53%),
- et développe la créativité des salariés (34%).



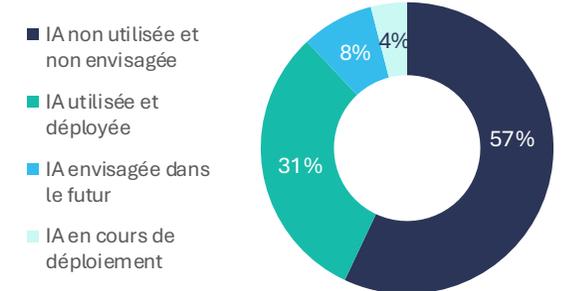
Freins perçus dans l'usage de l'IA par les entreprises numériques

Les freins à l'intégration de l'IA exprimés par les entreprises du numérique sont :

- le manque de compétences internes (57%),
- l'impact environnemental (55%),
- le coût de l'investissement (40%),
- la crainte de perte de qualité de la production (37%),
- et les risques liés à l'utilisation (25%).

Quelques données sur l'IA en France, tous secteurs confondus

Le recours à l'IA dans les entreprises

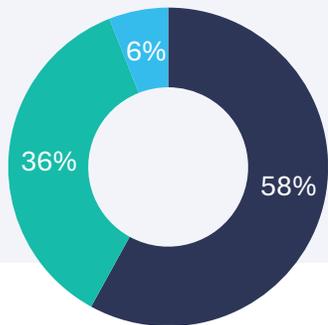


Source : France Travail, 2023

Les rapports à l'IA

- 25% des responsables RH et 30% des demandeurs d'emploi éprouvent des craintes concernant l'IA (suppression de postes, biais des données produites...) (Indeed, 2023)
- 75% des responsables RH et 63% des demandeurs d'emploi pensent que l'IA permettra de réduire les tâches redondantes ou banales de leur métier (Indeed, 2023)
- 41% des salariés sont enthousiastes vis-à-vis de l'usage de l'IA au travail en 2024, contre 53% en 2023 (OPIIEC, 2024)

Part des entreprises du secteur numérique développant ou accompagnant des clients dans l'implantation de projets IA



- Envisagent de développer ou accompagner sur l'IA dans les 3 ans à venir
- Développent ou accompagnent leurs clients actuellement sur l'IA
- N'envisagent pas de développer ou accompagner sur l'IA dans les 3 ans à venir

Source : OPIIEC, 2024

chapitre #7

Perspectives 2026

& défis à venir



Tendances pressenties pour 2026

Les projections des acteurs du numérique pour 2026 sont empreintes de prudence et d'incertitude. Si tous misent sur une reprise à moyen terme, peu se risquent à la dater, encore moins dès 2026. Pour beaucoup d'acteurs, l'année prochaine sera probablement une année dans la continuité de 2024-2025, placée sous le signe de la stabilisation des effectifs et d'une activité ralentie.

Pour autant, peu formulent des inquiétudes majeures au sujet du secteur de l'IT en général : il est unanimement perçu comme cyclique, connaissant aujourd'hui un ralentissement circonstanciel qu'il a déjà connu par le passé et suffisamment résilient pour repartir, a fortiori dans une période où la demande globale en IT est amenée à augmenter de façon considérable.

À court terme, plusieurs dirigeants expliquent qu'ils ne prévoient pas un retour à l'hypercroissance du marché tech de 2021-2022. Ils anticipent des embauches en faible volume, très ciblées, motivées par la nécessité d'accompagner les projets industriels, data ou cyber. La définition de stratégies relatives à l'IA et son pilotage nécessitera des recrutements mais là aussi davantage en fonction des projets et des capacités financières des entreprises. La demande se concentrera sur des expertises pointues en Data, cybersécurité et DevOps.

La plupart des acteurs anticipent ainsi une croissance faible, assortie d'un pilotage beaucoup plus fin des budgets et des projets. Ces anticipations dessinent un numérique bien moins euphorique qu'en 2021-2022, mais « plus structuré, plus mature et sans aucun doute plus sélectif ».

« Cap sur 2026 avec prudence »

« Les perspectives pour 2026 sont mitigées : certaines organisations professionnelles évoquent une reprise potentielle fin 2025 ou début 2026, tandis que d'autres s'attendent à une stagnation prolongée. Les incertitudes macroéconomiques freinent les recrutements à grande échelle ».

Catherine Adnot-Mallet,

Directrice régionale France Travail Pays de la Loire

Top 4

des conditions de la relance du secteur en 2026-2027 pour les acteurs du numérique

1. Une stabilité macro-économique, géopolitique et politique
2. Une relance de la commande publique
3. Une intégration « réussie » de l'IA
4. Une capacité d'adaptation des entreprises



« Je pense que nous, en termes de recrutement, on ne devrait pas être des bons clients sur les deux prochaines années. »

« Je pense qu'on va être dans le creux de la vague, c'est-à-dire qu'on va épurer, chacun va se regarder un petit peu. »

« En 2026, on va se centrer sur notre nouvelle feuille de route. On va continuer à recruter dans l'IT, ça c'est sûr. Et au niveau du marché, on va continuer je pense à appuyer le fait d'avoir une offre d'emplois qui soit attractive. »

« Les gros enjeux, c'est vraiment l'évolution de l'entreprise et du recrutement. Je pense qu'il y a un énorme enjeu de transformation côté RH. »

« Pour moi, les deux grandes tendances, ça va être le cloud. Ça devient incontournable et ça demande des compétences spécifiques beaucoup plus fortes. Et l'IA. »

« Il y a un ralentissement significatif qui pointe en 2026. Ça va être une année de consolidation, pour préserver tout le monde et réussir à convertir les CDI qu'on doit convertir. »





Principaux défis pour cette période-charnière



Ce que disent les entreprises

Poursuivre l'intégration de l'IA en définissant une stratégie claire et en cadrant ses usages

Les entreprises identifient l'IA comme l'enjeu central de 2026 : il s'agira d'accélérer son déploiement en fixant un cadre stratégique et de régulation (cas d'usage, outils IA à disposition, formation des collaborateurs, budget mobilisable, politique en matière de numérique responsable pour réduire les impacts environnementaux...)

Attirer et recruter des profils féminins

La féminisation du secteur numérique est perçue par certains acteurs comme un des principaux défis dans les années à venir.

« Nous, aujourd'hui, on a une pyramide des âges qui est assez forte en haut et on sait qu'on va avoir beaucoup de départs dans les années à venir. Et là, pour moi, ça va être un sujet de 2026-2027, d'arriver à bien structurer ces passages de relais. »

Sécuriser son activité, « trouver des clients »

Pour des dirigeants notamment d'ESN, l'enjeu est basiquement de parvenir à maintenir leur activité et à surmonter cette période de ralentissement. D'autant plus que certains perçoivent une tendance à l'internalisation de compétences chez les grands acteurs publics (ministères, métropoles, SNCF), une tendance de fond qui s'accélère depuis peu.

Prioriser les projets utiles et à forte valeur ajoutée

« Après des années d'effervescence où l'on explorait pléthore de nouvelles technologies, il devient crucial de se concentrer sur les projets qui apportent une réelle valeur opérationnelle. Canaliser les efforts sur les domaines prioritaires, ne pas se disperser »

Faciliter et manager les relations intergénérationnelles

Favoriser une compréhension mutuelle des attentes et des besoins, permettre l'échange de savoir-faire, entre des générations qui ont des aspirations, des représentations, des postures et des compétences parfois très différentes, mais qui peuvent être source d'enrichissement réciproque.

Rajeunir la pyramide des âges, assurer le transfert de compétences

Vieillesse des effectifs, baisse des recrutements de juniors, départ à venir de collaborateurs seniors qui sont parfois les seuls à disposer d'une compétence spécifique au sein de l'entreprise... Cette situation est perçue comme un risque de perte critique de savoir-faire, que seules des stratégies de transmission intergénérationnelle et de recrutement de jeunes peuvent permettre d'anticiper.



Ce que disent les acteurs de la formation

Convaincre les entreprises d'embaucher de nouveau des alternants et des juniors

Malgré un contexte de ralentissement qui pénalise surtout les alternants et les juniors, conjugué à une baisse du soutien de l'Etat à l'endroit des premiers, les écoles espèrent un retour des embauches de ces profils du côté des entreprises en 2026. De leur point de vue, l'enjeu est d'autant plus central qu'il assure la transmission de compétences entre générations (seniors vers juniors) et la possibilité pour les entreprises de disposer sur le marché de talents correctement formés et ayant déjà acquis une expérience professionnelle.

« Les programmes pédagogiques sont un peu plus lents à s'adapter que l'évolution de la technologie »

Continuer d'intégrer l'IA aux parcours de formation

Les organismes de formation continueront d'ajuster leurs cursus en développant et en structurant leurs enseignements autour de l'IA afin de répondre aux besoins de compétences croissants et à l'évolution rapide des technologies.

Inciter les développeurs à poursuivre au-delà du Bac+2 et repenser les formations au développement

Face à la perte d'attractivité du métier de développeur « basique » et à l'évolution des technologies, les écoles devront continuer d'adapter leurs formations sur le développement pour permettre une insertion professionnelle de leurs étudiants.



Merci à eux

Coordination Aurore Viaud Florence Morel des Vallons IADN Ouest **Rédaction** Jacques Bonneau Justine Caurant Fabien Meslet I TMO - Florence Jarry I Journaliste indépendante

Comité de pilotage et relecture : Marie Amélie Camarero I Les Favoris - Naoel Guillou I Capgemini - Yvonnick Loidreau I Externatic - Baptiste Loirat I Eni école informatique - Jean-Michel Fanchin I Open - André Roussel I La Poste - Sylvain Kuczek I INSEN - **Conception** Studio Manaka - **Réalisation** Ophélie Harscouet Marina Mendoza

Avec le soutien de

