MÉTIER DE BUSINESS MANAGER

ESN : faut-il continuer à recruter quand le taux d'intercontrat augmente ?

Frédéric Le Pennec · 12 juin 2025



Quand l'intercontrat augmente, geler les recrutements semble logique, mais ce réflexe peut aggraver le problème. Mieux vaut repenser sa stratégie de recrutement pour en faire un levier business ciblé.

Quand le taux d'intercontrat grimpe dans une ESN, une alarme retentit dans la tête des dirigeants. L'instinct de survie pousse à geler les embauches, à stopper les entretiens, à interrompre les campagnes de sourcing. C'est compréhensible : qui voudrait aggraver une situation déjà délicate en ajoutant de nouveaux salaires à une masse de consultants déjà non facturés ?

Pourtant, cette réaction instinctive est souvent contre-productive. Elle repose sur une vision court-termiste et une lecture partielle des causes de l'intercontrat. Dans cet article, posons-nous une vraie question de fond : **est-ce une bonne idée d'arrêter de recruter dès que le taux d'intercontrat augmente ?** Ou au contraire, **faut-il oser continuer à recruter, à condition de le faire autrement ?**

Ce que révèle un taux d'intercontrat élevé

Le taux d'intercontrat, dans une ESN, est un thermomètre. Mais comme tout thermomètre, il indique une température, pas la cause de la fièvre. Un taux élevé peut révéler :

- un manque de prospection et de suivi commercial,
- une déconnexion entre les profils recrutés et les besoins du marché,

- une mauvaise anticipation des fins de mission,
- une inadéquation entre les compétences internes et les attentes des clients,
- ou tout simplement un ralentissement conjoncturel.

Arrêter de recruter est souvent présenté comme une mesure de bon sens. Mais c'est aussi parfois une manière d'éviter de regarder les vraies causes du problème. Car la question n'est pas "recrute-t-on trop ?" mais plutôt "**recrute-t-on bien ?**"

Recruter moins… mais mieux

Il ne s'agit pas ici de prôner une fuite en avant. Continuer à recruter alors que personne n'est en mission serait évidemment absurde. Mais la solution n'est pas de fermer les vannes brutalement. C'est de reprendre la main sur la **qualité du recrutement**, et non sa quantité.

Cela passe par :

- Un meilleur ciblage des profils : arrêter de recruter au fil de l'eau, sans stratégie.
- Une analyse rigoureuse des compétences en tension chez les clients.
- Une écoute des signaux faibles du marché : demandes récurrentes, métiers émergents, technologies montantes.
- Une coordination étroite entre business managers et recruteurs pour aligner sourcing et opportunités réelles.

Dans les ESN, on recrute trop souvent de façon opportuniste, sans penser au positionnement à moyen terme. Résultat : on se retrouve avec des consultants brillants, mais inexploitables, car hors-sol par rapport aux besoins du portefeuille client. Ce n'est pas un excès de recrutement. C'est un défaut de pilotage.

Recruter peut aussi être un levier pour sortir de l'intercontrat

Voici une idée qui peut paraître provocatrice : **et si recruter était justement un des moyens les plus efficaces pour réduire l'intercontrat ?**

Prenons trois exemples concrets :

Cas 1 : une ESN a historiquement une offre orientée infrastructure, mais constate que les besoins se déplacent vers le cloud et la cybersécurité. Elle a une trentaine de consultants en intercontrat, peu positionnables sur ces sujets. Recruter deux experts seniors cloud, immédiatement opérationnels, permettrait de créer de la traction commerciale, de repositionner la marque, et d'ouvrir des comptes jusque-là fermés.

Cas 2 : une ESN souffre d'un taux d'intercontrat élevé, mais n'a jamais structuré une vraie démarche avant-vente. Elle n'a pas de profil capable de construire des offres, de scénariser des soutenances, de piloter des réponses à appel d'offres. Recruter un consultant avant-vente peut transformer les efforts commerciaux en signatures et remettre des consultants sur le terrain.

Cas 3 : une mission à long terme se présente, mais l'exigence technique ou sectorielle exclut tous les profils actuellement en intercontrat. Faut-il la refuser ? Ou recruter le bon profil, générer du chiffre d'affaires, et **amortir indirectement le coût des intercontrats existants** ? Car chaque mission

démarrée, même par un nouveau venu, allège le poids des charges fixes. Et parfois, ce qui sauve une équipe, c'est un recrutement ciblé.

Le piège du faux soulagement : quand la baisse du taux d'intercontrat cache une fuite des talents

Autre réalité peu discutée : **le taux d'intercontrat peut baisser... parce que les consultants en intercontrat partent.** Sur le papier, c'est une bonne nouvelle : un salaire en moins, une pression de moins sur les marges. Mais dans les faits, c'est souvent un échec stratégique.

Pourquoi ? Parce que les consultants qui partent en période d'intercontrat prolongé ne sont pas forcément les moins bons. Bien au contraire. **Ce sont souvent les plus staffables, les plus visibles, les plus demandés sur le marché, qui trouvent rapidement ailleurs ce que l'ESN ne leur offre plus : un projet.**

Résultat : l'entreprise réduit temporairement son taux d'intercontrat, mais au prix de la perte de ses meilleurs éléments. Et lorsque de nouvelles opportunités se présentent, elle se retrouve démunie, contrainte de recruter dans l'urgence ce qu'elle aurait pu staffer en interne… si elle avait su retenir.

L'impact du gel des recrutements sur la marque employeur

Dans ce contexte, un **gel complet des recrutements** envoie un signal doublement négatif : à l'externe, l'image d'une société en retrait ; à l'interne, l'idée que l'entreprise est en mode repli. Les recruteurs perdent en crédibilité, les candidats se détournent, les business managers n'ont plus de marges de manœuvre.

À l'inverse, un recrutement ciblé et assumé, même en période délicate, montre que l'entreprise reste lucide, sélective, et orientée vers la relance.

Un changement de paradigme

Plutôt que de se demander **"faut-il continuer à recruter ?"**, la vraie question est : **comment adapter sa stratégie de recrutement quand le taux d'intercontrat augmente ?**

Cela suppose un vrai changement de paradigme :

- **Passer du volume à la valeur.**
- **Transformer le recrutement en levier business.**
- **Piloter les recrutements comme des investissements, non comme des coûts.**

Conclusion

Un taux d'intercontrat élevé ne doit pas paralyser une ESN. Il doit au contraire déclencher une remise en question : sur sa stratégie commerciale, sur la cohérence de ses recrutements, sur sa capacité à anticiper. Car arrêter de recruter par principe, c'est prendre le risque d'aggraver les causes du mal : perte de compétences, affaiblissement de la marque, et blocage de la reprise.

Dans certains cas, **recruter le bon profil au bon moment peut générer de la marge, de la crédibilité, et même permettre de sauver des emplois**. Encore faut-il voir au-delà des chiffres. Et

accepter que **recruter en période de crise, c'est parfois le choix le plus lucide qu'un dirigeant puisse faire.**