

Le turnover en ESN : problème systémique ou mauvaise gestion des talents ?

Frédéric Le Pennec · 18 février 2025



Le turnover en ESN relève à la fois du modèle du secteur et de pratiques RH perfectibles. L'article montre comment un meilleur accompagnement, des perspectives claires et une politique salariale adaptée peuvent le réduire.

Le turnover dans les ESN est un sujet qui revient sans cesse dans les discussions des dirigeants, des managers et des RH. Est-il simplement inhérent au modèle des ESN ou est-il la conséquence d'une gestion des talents perfectible ?

Un turnover structurel... mais pas une fatalité

Les ESN reposent sur un modèle où la mobilité est la norme. Les missions sont temporaires, les consultants cherchent rapidement de nouveaux défis et les clients eux-mêmes imposent des limites pour éviter les risques de requalification. Résultat : un renouvellement fréquent des effectifs qui semble difficile à enrayer.

Mais si ce phénomène semble inévitable, cela signifie-t-il que les ESN doivent simplement l'accepter ?

Une gestion des talents perfectible

Le turnover n'est pas qu'un problème externe ou structurel. Il est aussi, et surtout, le reflet de la manière dont les ESN gèrent leurs talents. Certaines erreurs de gestion sont particulièrement répandues :

- **Un manque de perspectives** : Beaucoup de consultants ne voient pas de trajectoire claire au sein de leur ESN, ce qui les pousse à partir dès qu'une meilleure opportunité se présente.
- **Un suivi RH et managérial insuffisant** : Trop souvent, une fois en mission, les consultants sont livrés à eux-mêmes. Leur seul point de contact devient le client, et l'ESN ne joue plus son rôle d'employeur.
- **Une approche transactionnelle du recrutement** : Les ESN recrutent souvent dans l'urgence, en privilégiant le volume au détriment de la qualité du matching. Résultat : des consultants qui se sentent mal intégrés et qui partent rapidement.
- **Une politique salariale peu compétitive** : Face à une forte demande, le marché impose une revalorisation régulière des salaires. Or, de nombreuses ESN rechignent à ajuster les rémunérations, poussant ainsi leurs talents vers la concurrence.

Peut-on réellement limiter le turnover ?

Si l'on ne peut pas l'éradiquer, il est possible de le réduire considérablement avec une approche plus humaine et plus stratégique. Cela passe par un meilleur accompagnement des consultants, une vraie réflexion sur leur évolution, une politique salariale plus attractive et une culture d'entreprise qui donne envie de rester.

Finalement, le turnover en ESN est à la fois un problème systémique et une question de gestion des talents. Accepter cette réalité, c'est déjà un premier pas vers des solutions concrètes.