



Livre blanc à l'usage des entreprises utilisatrices de SAP qui souhaitent recruter efficacement et durablement des compétences SAP

Edition Novembre 2009

Blog SAP du Cabinet : <http://sapphronesis.over-blog.com>

« Qui mieux qu'un spécialiste du marché SAP peut vous aider à recruter dans les meilleures conditions possibles des spécialistes SAP ? »

Détails de l'offre de services « PHRONESIS SEARCH »

Sommaire

- **Liste de conseils pratiques** **Pages 3-13**
- **Les agences de placement IT** **Pages 14-16**
- **Les cabinets de conseil et les intégrateurs SAP** **Page 17**
- **Guide comparatif cabinet de chasse SAP PHRONESIS/agences de placement IT** **Pages 18-19**
- **Le marché SAP en France (chiffres clés)** **Page 20**
- **Les viviers qualifiés de compétences SAP de PHRONESIS** **Pages 21-22**



Voir aussi pour d'autres articles le blog PHRONESIS dédié au marché français du recrutement SAP à <http://sapphronesis.over-blog.com>

Conseil n°1 : Ne mettez pas la charrue avant les bœufs !

Cela peut paraître une **évidence**, mais en fait bien peu d'entreprises et de recruteurs appliquent cette **règle fondamentale**, car ils travaillent le plus souvent dans la **précipitation** voire souvent dans l'**urgence** (ne me faites pas dire dans la **négligence**).

Les SSII notamment ont bien souvent la fâcheuse habitude de vouloir des candidats SAP disponibles pour hier, lorsque le marché de la prestation de services SAP (régie/forfait) se porte à merveille et profite donc très largement aux candidats/consultants SAP !

Avant d'envisager de lancer une démarche de "sourcing" ou plutôt de "chasse" de têtes sur SAP, il est indispensable de définir avec le **maximum de précisions** les **contenus des postes SAP** et des fonctions ainsi que les **profils et compétences SAP** recherchées en évitant les clichés et les clonages. En effet, une entreprise ne peut recruter que les candidats qu'elle mérite, et il faut donc savoir précisément se positionner en termes d'attractivité par rapport à la concurrence (benchmarks).

Pour cela, on peut utiliser différents outils (études marketing ressources humaines, questionnaires internes, sondages, ...) ainsi que du **bon sens** ! L'idéal consiste toujours à se glisser dans la peau du candidat et à se poser la question de savoir, si, à sa place, on serait intéressé par l'entreprise et par le poste proposé et pourquoi, pour y trouver quelle plus-value et quelle valeur ajoutée par rapport à ses attributions actuelles. Quels sont donc les différents arguments en faveur (forces) et en défaveur (faiblesses) de l'entreprise et du poste SAP à pourvoir ?

Il ne faut pas céder à la tentation de l'**uniformisation béate** et molle qui consiste à calquer des fiches de postes SAP "passe partout" récupérées à droite ou à gauche notamment sur le web, sans exercer aucun **esprit critique** à leur égard. Il s'agit donc d'analyser dans les détails et en équipe avec le supérieur hiérarchique du poste à pourvoir, un représentant de la DRH et le titulaire actuel du poste (dans le cadre d'un remplacement), la **mission SAP et le poste SAP proposés**, pour pouvoir ensuite dégager une liste de **compétences clés, compétences** dont l'importance relative sera décrite (savoirs, savoir-faire et savoir-être).

Conseil n°2 : Ne cherchez pas en vain des moutons à 5 pattes, fabriquez-les vous-mêmes !

Rien ne sert de toujours chercher absolument le candidat SAP immédiatement **opérationnel** et qui connaît toute une batterie de modules ou d'outils techniques (abap, XI, BSP, webdynpro, bsp, ...).

Il est le plus souvent plus intéressant et financièrement plus économique pour une entreprise (utilisatrice ou conseil), de miser sur des "potentiels" que sur des "réels" trop rares et donc forcément trop « chers » ou trop « sollicités » !

En effet, **5 raisons** peuvent justifier le fait de recruter des "potentiels" plutôt que des "experts SAP moutons à 5 pattes" :

1. Le "potentiel" **coûte** « beaucoup moins cher à l'achat » que l'expert,
2. Le "potentiel" risque moins d'être **chassé** (débauché) que l'expert et il sera donc **plus fidèle** à l'entreprise car moins sollicité par les chasseurs de têtes (or un recrutement pour remplacement d'un démissionnaire coûte très cher à l'Entreprise),
3. Le "potentiel" se **manage** souvent plus facilement que l'expert,
4. Le "potentiel" est en général beaucoup **plus motivé** que l'expert car il sait qu'il doit **faire ses preuves** et qu'il doit mériter la confiance accordée par son employeur (l'expert de son côté n'a plus rien à prouver et il devient parfois même **arrogant** voire **énervant** pour ne pas dire « puant »).
5. Le "potentiel" peut rapidement **devenir l'expert** tant convoité car il faut savoir que les niveaux et degrés d'expertise sont **très relatifs** dans le domaine SAP (ex : il faut en général plusieurs années (3 à 5 en moyenne) pour devenir un bon **consultant fonctionnel SAP FI (AMOA+MOE)** alors qu'il faut environ en moyenne 1 an pour devenir un bon consultant technique abap !



Mieux vaut donc 1000 fois recruter un **expert fonctionnel SAP FI aimant la technique et le développement**, que l'on formera rapidement et efficacement à l'abap, que de s'acharner pendant des longs mois à vouloir absolument recruter un **expert SAP FI qui soit aussi expert ABAP !** En raisonnant de la sorte, non seulement on perd un **temps précieux** (et de surcroît le projet reste en stand-by), mais on paie également beaucoup **trop cher** une compétence **statistiquement rare** (SAP FI + ABAP), alors qu'on pourrait payer **au prix du marché** une compétence SAP FI, que l'on aura beaucoup moins de difficultés à convaincre de signer, car on lui procurera aussi une **valeur ajoutée** (à savoir une expertise nouvelle sur **ABAP** dans notre exemple).

Conseil n°3 : Elevez et bichonnez vos moutons à 5 pattes !

La **problématique** essentielle à laquelle doivent faire face les entreprises dans leur gestion quotidienne de leurs compétences SAP tient en un **mot magique "fidélisation"**. Tout comme le **CRM** (ou **GRC** en français) en informatique, consiste à **se donner les moyens de fidéliser ses meilleurs clients** (définis comme les plus **rentables**), l'**ERM** (ou **GRE** en français pour **Gestion de la Relation Employés**), consiste pour l'Entreprise à **se donner les moyens de fidéliser ses meilleurs employés SAP**, qui ne sont rien moins que des **clients internes**. Par cette démarche qui peut paraître au demeurant (mais il n'en est rien) quelque peu **humaniste et sociale**, l'Entreprise développe non seulement une stratégie orientée vers l'optimisation permanente de son **Capital Humain** (les Hommes demeurent quoi qu'en disent et pensent certains actionnaires, la principale richesse de l'Entreprise, à fortiori dans le domaine des Services) mais elle limite aussi d'une manière importante le risque de voir partir à la concurrence ses meilleurs éléments consultants SAP, qu'elle aura contribué à former et à exceller !! **Tout comme dans le CRM**, il est bien souvent **moins coûteux** pour l'entreprise de **fidéliser un salarié que d'en recruter un nouveau, en vue de remplacer un salarié de valeur qui soit démissionnaire !** En fait, cela dépend du poste et du niveau d'expérience SAP du salarié en question. Mais il faudra toujours se poser la question et effectuer un **arbitrage** entre ces **2 stratégies (fidélisation OU acquisition/recrutement externe)**.

En guise de **conclusion**, rappelons quels sont les principaux **leviers de la fidélisation** des hauts potentiels et des **experts SAP** :

- Formation **initiale** (lors de la prise de poste) ou **continue** importante et diversifiée (savoir, savoir-faire, savoir-être),
- Elargissement progressif des **responsabilités** et/ou de **l'autonomie sur les projets**,
- Politique de **rémunération individualisée** et méritocratique (incitative incluant du variable personnel sur objectifs annuels ou pluri-annuels),
- Respect et **écoute** active des **revendications** (souvent fondées) et des **motivations** du salarié (ses **moteurs** internes qui ne sont malheureusement pas forcément ceux de son employeur !).

Conseil n°4 : Ne soyez pas « trivialement » élitiste, soyez avant tout pragmatique !

Tout le monde sait qu'en France le **syndrome** de la **diplômite aiguë** est particulièrement **ancien, tenace et intense**. Aussi, profitons de la récente vague « anti Enarque » et plus globalement **anti-élites** qui a déferlé il y a quelques temps au sein de notre microcosme **politico-socio-médiatico-économique**, pour remettre enfin les pendules à l'heure du côté des Entreprises et de leur encadrement cette fois.

Axiome important à retenir : on peut être brillant et compétent sans nécessairement sortir d'HEC ou de Polytechnique.

De la même manière, on peut sortir d'HEC ou de X sans être un élément performant, brillant et compétent (nombreux exemples à la clé parmi les grands patrons français, suivez mon regard ...) !

Le **niveau de formation** initial, même s'il demeure un **indicateur pertinent** du niveau global des **facultés** et des **aptitudes** intellectuelles, du niveau de la **puissance de travail** et des **capacités d'analyse** et de **synthèse** des candidats, ne doit pas devenir un simple alibi et l'unique **critère de recrutement**, loin s'en faut. Le **parcours** professionnel et les **compétences humaines** (communication, charisme, empathie, capacité d'écoute, de persuasion ...) possèdent au moins autant d'importance et deviennent les **baromètres** des véritables **valeurs** et **qualités** des candidats, au fur et à mesure que le souvenir de l'époque des Etudes supérieures s'éloigne. On peut être diplômé d'HEC et avoir échoué dans sa vie professionnelle tout comme l'on peut être **autodidacte** et avoir transformé (honnêtement j'entends) **en or** tout ce que l'on a touché !! (de nombreux exemples existent en France



comme ailleurs). A méditer donc. Sur ce point particulier, on devrait davantage s'inspirer de la **culture et du pragmatisme anglo-saxons** et s'interroger sur les raisons qui font qu'économiquement parlant et sur le front de l'Emploi, les USA s'en tirent bien mieux que la vieille Europe ! Et veuillez s'il vous plaît m'épargner le **cliché** qui clame que c'est parce que les emplois y sont **précaires** ou **peu qualifiés**, ceci est un argument fallacieux et de la simple **mauvaise foi**.

Aux USA ou en Grande-Bretagne par exemple, on aura naturellement tendance à privilégier les candidats qui ont connu un ou plusieurs **échecs** dans leur vie professionnelle (car ils auront mûri et auront tiré les enseignements de ces expériences difficiles), face aux candidats qui sont « **invincibles/invaincus** », **uniquement** car ils sont demeurés peu entreprenants ou peu enclins à la prise de risque !! Le **niveau d'aversion au risque** est en effet l'un des **facteurs culturels** différenciateurs, à l'origine de nos différences de performances.

Conseil n°5 : Ne vous en remettez pas aux sciences occultes pour recruter !

On sait aussi depuis les révélations sur les relations pour le moins étranges qu'entretenaient un certain François Mitterrand avec certains **cabinets de voyance**, que les Français tout **pragmatiques** et **scientifiques** soient-ils, sont aussi et surtout des êtres **fragiles** et **influçables**, qui s'en remettent parfois, dans l'exercice au demeurant **sérieux** de leurs fonctions, à des **vendeurs de rêves** et de **poudre aux yeux** (hurluberlus convaincus à tort de leurs grands pouvoirs mais aussi le plus souvent, **charlatans** qui exploitent la **misère** (qu'elle soit de nature **intellectuelle**, **sociale** ou encore **psychique**) et l'extrême **détresse** de certains de leurs **semblables**. Tout ceci pour vous dire que le recrutement est et restera une **affaire non scientifique** car on traite ici dans le domaine (vaste et inconnu) de **l'Humain**. L'Homme ne se réduit pas à un ensemble plus ou moins complexe **d'équations et de (banales/triviales) formules mathématiques**. C'est la raison pour laquelle, dans votre processus de recrutement, fiez vous plutôt à votre **bon-sens** et à votre **expérience** qu'à des **outils fantaisistes** et surtout illusoire de type **graphologie, numérologie, morphopsychologie, sorcellerie, culte vaudou, satanisme, ...**

Mon objectif n'est nullement de faire de la provocation gratuite ni d'entretenir une polémique ancienne et stérile sur le bien-fondé de la **graphologie**. Il faut pourtant bien savoir et être conscient que, jusqu'à preuve du contraire, l'ensemble de ces outils n'ont **aucune validité prédictive** (scientifique ou non) et que, si vous souhaitez vous rassurer et limiter au maximum les **risques « d'erreurs »** dans vos recrutements, (le **risque 0** n'existe pas dans le domaine du Recrutement comme dans bien d'autres domaines d'ailleurs), multipliez donc plutôt les **entretiens** et les **tests et questionnaires**, cela sera beaucoup plus **efficace** et **profitable** que de vous en remettre aux sciences et techniques **occultes**. Ou alors **jouez aux dés**, cela produira les **mêmes effets** mais cela vous coûtera bien **moins cher** ! Parmi les outils et techniques à privilégier, abusez donc sans modération des **Assessment Center**, des **entretiens individuels et de groupe** (type approche **360 degrés**), des **tests et questionnaires de personnalité** (GZ, PAPI, ...), des **prises de références** sur les candidats ... Un peu de **pragmatisme, de bon-sens** et de **raison** s'imposent afin d'éviter tout dérapage, aussi incontrôlé que coûteux.

Conseil n°6 : Ne confiez pas vainement et naïvement vos recrutements urgents d'experts SAP rares et/ou très convoités à de simples agences d'intérim généralistes ou pire encore à de simples « marchands de cvs » (agences de placement) !

Le (conseil en) recrutement de compétences SAP est un **noble métier, difficile et exigeant**, qui comme tout métier « intellectuel/cérébral » digne de ce nom, ne s'improvise pas, ne s'invente pas et n'est donc pas à la portée de n'importe quel acteur généraliste du recrutement/sourcing de cvs ou du conseil en recrutement (le conseil en recrutement est une **approche globale** et intégrée qui ne se limite bien évidemment pas au **simple « sourcing »** de cvs glanés sur le web dans les job boards ou ailleurs).

Je suis toujours surpris/dépité, parfois amusé, pour ne pas dire tout simplement effaré de voir des postes/missions d'experts SAP rares et/ou extrêmement convoités/sollicités (exemples : profils **BW-APO-BPS-BIIP-PP-CRM, XI, PI, webdynpro, BSP, SOLMAN, EP** ...), confiés par de grandes entreprises utilisatrices de SAP de renommée mondiale, à de simples agences d'intérim de surcroît le plus souvent **généralistes et non spécialisées dans l'IT** ! En effet, ces compétences SAP **très rares** sont déjà difficilement identifiables par des consultants en recrutement SAP **experts** de ces domaines (chasseur de têtes SAP j'entends, car par les temps qui courent, l'approche de recrutement par annonces est tout simplement vouée à l'échec), qu'il apparaît vraiment **inutile et vain** de confier de telles missions à **forte valeur ajoutée** à des non experts en recrutement SAP, recruteurs du



dimanche/opportunistes qui ne connaissent rien à ces domaines/marchés et qui vont donc (comment pourrait-il en être autrement d'ailleurs ?), se contenter de **passer vainement des annonces de postes en boucle sur le web** (job boards IT tels que monster, apec, cadremploi, emailjob, cadresonline, lesjeudis, erprecrut, keljob, directemploi ...), pour ne citer que les principaux sites d'emploi intervenant dans le **domaine IT**. Si les **clés du recrutement** d'experts SAP ultra sollicités ou ultra dissimulés (ie non visibles sur le web) consistaient simplement et **passivement** à passer des annonces en boucle sur le web et sur des job boards, cela se saurait depuis bien longtemps et n'importe qui disposant d'une simple connexion internet pourrait s'improviser et s'auto-proclamer du jour au lendemain « **chasseur de têtes SAP** » et recruter aisément et rapidement ce type *d'oiseaux rares*. D'ailleurs, je ne perçois pas vraiment quel est alors l'intérêt pour le recruteur de sous-traiter la passation même de ce type d'annonces d'emploi. L'entreprise recruteuse ferait tout aussi bien (et cela lui coûterait bien moins cher que de passer par un intermédiaire), de passer **elle-même directement ses annonces d'emploi** sur le web sur les dits supports ciblés IT. J'ai ainsi été frappé et amusé de remarquer que, plus le profil SAP recherché est **rare et difficile à trouver**, plus le prestataire choisi par le recruteur pour effectuer la recherche, est objectivement **incompétent** et totalement démuné et **impuissant** dans ce domaine.

Conseil n°7 : Ne croyez pas aux fausses promesses des pseudo « cabinets » (agences de placement), qui disent pleinement assumer une obligation de résultats (en travaillant pour toute la planète au contingency) !

Quoiqu'il puisse s'en défendre, tout cabinet de (conseil en) recrutement qui se respecte ne peut absolument pas assurer ni assumer une **obligation de résultats**, et ce pour les **3 raisons majeures** suivantes :

- d'abord, il existe une part d'**incertitude** non négligeable quant à la **disponibilité** réelle d'un candidat correspondant à un besoin précis de recrutement tel que défini dans une **fiche descriptive de poste et de profil**, en collaboration avec l'entreprise qui recrute,
- d'autre part, du côté de l'entreprise cliente, la décision ultime d'embaucher un candidat présenté par le cabinet, n'appartient qu'à elle seule (ce n'est pas le cabinet qui établit et signe les contrats de travail),
- enfin, du côté du candidat, la **décision ultime** de signer son contrat de travail avec le client du cabinet, n'appartient qu'à lui seul jusqu'à preuve du contraire (sauf s'il signe sous la menace).

A titre d'exemples, la disponibilité (et non l'existence) d'un candidat pourra finalement ne pas être assurée pour de **nombreuses raisons** :

- problème d'inadéquation de **saire** et/ou de *package* salarial (existence d'un delta plus ou moins important entre les prétentions salariales du candidat approché et la proposition salariale maximale faite par l'entreprise cliente),
- problème de **mobilité géographique** du candidat pressenti (mobilité sur projets SAP de type roll-out ou mobilité tout court),
- problème de délai de **disponibilité** du candidat pressenti pour le poste (le client SSII est très pressé comme toujours de recruter alors que le candidat ne peut se rendre disponible que 3 mois plus tard, car son préavis ne sera pas négociable bien évidemment).

D'autre part, et c'est une évidence, le cabinet ne saurait en aucun cas se substituer au pouvoir discrétionnaire, décisionnaire et souverain de son client, client qui l'a **seulement** mandaté afin de l'aider à recruter et non pas afin de recruter à sa place et en son nom (activités de conseil et d'aide à la décision, simple **intermédiaire/facilitateur** entre les parties).

Conseil n°8 : Considérez plutôt le "Contingency" pour ce qu'il est réellement de par sa nature intrinsèque : c'est à dire un cadeau empoisonné, un simple leurre et surtout un pur miroir aux alouettes pour l'entreprise qui veut recruter - vite et bien - sur SAP !

Lorsqu'il s'agit de recruter des compétences rares et/ou très convoitées par les entreprises (exemples : **BW/BPS/BIIP, CRM, APO, SRM, PM, PP, QM, XI-PI, GRC, PLM ...**), la pratique du recrutement "au succès" (dite aussi *Contingency* en anglais) devient pour l'entreprise cliente du cabinet de (conseil) en recrutement un



véritable **piège** qu'elle a d'ailleurs bien souvent fortement contribué à mettre en place, et ce **à ses propres dépens**.

Il existe en effet **4 raisons majeures** détaillées ci-dessous (ie l'absence d'exclusivité dans la présentation des candidats, la médiocrité des résultats obtenus, l'absence totale de dimension de conseil et d'accompagnement dans la démarche proposée, l'absence de mise en œuvre d'une stratégie d'approche directe des candidats), raisons qui font conclure de manière sans équivoque que la mise en œuvre du **Contingency** (qui se limite le plus souvent à du simple **envoi /pushing de cvs** à la planète entière des recruteurs SAP **de candidats SAP non rencontrés**), constitue vraiment une **fausse bonne idée** pour l'entreprise qui souhaite recruter efficacement et rapidement sur SAP.

1) L'absence d'exclusivité dans la présentation des candidats SAP

En effet, le principe (réciproque d'ailleurs) **d'absence d'exclusivité du mandat de (conseil en) recrutement** induit par la nature du mandat /contrat qui lie les parties joue ici clairement en la défaveur du client recruteur. Ce mandat d'une infinie souplesse que nous qualifierons à juste titre de **mou**, permet en effet au cabinet (agence de placement) de présenter **simultanément** le même (excellent) candidat consultant/expert SAP (la fameuse *ressource* très rare et/ou très convoitée) à plusieurs (ou à plusieurs centaines, il n'y a aucune limite c'est très pratique) pseudo "clients recruteurs". Par ce biais, le candidat devient très clairement le **maître du jeu**, le **« ZIDANE de SAP » (star mondiale très sollicitée)**, car il va de ce fait se retrouver surexposé sur le marché de l'emploi SAP et il va ainsi généralement disposer quasi simultanément de **dizaines de propositions de contrats** de travail, propositions qu'il pourra sereinement comparer avant d'effectuer finalement son choix (autant vous dire que le **salaire** proposé sera un critère de choix très souvent utilisé). Force est de constater que dans ce cas de figure, le client (recruteur) qui a signé son mandat "au succès" aura statistiquement bien peu de chance de réussir à convaincre le candidat consultant SAP de rejoindre sa société (une chance sur 200). Et quand bien même il réussirait à convaincre ce candidat providentiel, que tout le monde s'arrache, de signer son contrat de travail, il aurait entre temps *laissé des plumes* dans cette sombre affaire, car les enchères auront entre temps bien évidemment grimpé au niveau des prétentions salariales de l'heureux élu (encore la fameuse loi offre/demande de compétences SAP).

2) L'absence d'engagement réel de l'agence de placement aboutit à de biens médiocres résultats (on a rien sans rien comme le dit si bien l'adage)

Le *Contingency* (« *on rase gratis c'est bien connu de nos jours, cherchez l'arnaque et le piège !* ») se manifeste logiquement par un **manque manifeste et réciproque d'engagement** entre les parties qui n'encourage pas vraiment **l'efficacité** dans la démarche (euphémisme). En effet, puisque « *tout le monde (agences de placement) travaille avec/pour tout le monde (clients recruteurs SAP en SSII le plus souvent c'est à dire au bas mot 250 SSII en France) gracieusement au départ* », la probabilité pour l'agence de placement de toucher ses honoraires devient très faible car elle est le plus souvent mise en concurrence avec d'autres agences de placement (puisque cela ne coûte rien au départ au client qui souhaite recruter, pourquoi se priverait-il du **luxe** de faire « travailler » simultanément **20 ou 50 agences de placement** sur son UNIQUE recrutement SAP ?). Ainsi, on aboutit à une **vaste pagaille et à une belle foire d'empoigne** où personne n'est vraiment dupe de personne et où chacun tire les conséquences de ce piège qui se referme inexorablement :

- l'entreprise qui recrute est ravie car elle croit naïvement faire travailler **bénévolement** (c'est certain) et **ardemment** (c'est beaucoup moins sûr !) **20 agences** sur le même poste SAP à pourvoir. Ce sera le *premier qui tire qui gagnera !* : il y aura donc finalement en bout de course 1 gagnant et 19 perdants qui n'auront que leurs larmes pour pleurer (snif le Capitalisme/Libéralisme anglo-saxon est vraiment un monde sans aucune pitié) !
- l'agence de placement qui souhaite (à juste titre car c'est tout de même de bonne guerre) **maximiser son rendement financier** enverra de son côté le **même superbe cv de candidat expert SAP** (le fameux mouton à 5 pattes) à l'ensemble des entreprises qui recrutent de manière cyclique ce type de profils SAP (à la Terre entière en somme puisque *quand le marché SAP redémarre, il redémarre pour tous les intégrateurs SAP en même temps*). Ainsi, il se dira à juste titre qu'il y a une forte probabilité pour qu'un de ses 250 gracieux *clients* SSII finisse bien par recruter ce fameux candidat que tout le monde s'arrache.



Voici les **résultats** (ce n'est guère réjouissant pour le recruteur – arroseur arrosé- je vous le concède) :

* **Côté agence de placement : on gagne à tous les coups !**

1. l'agence est ravie car un des 250 *clients SSII (l'heureux élu du candidat)* à qui il avait envoyé le même cv SAP par email en simultané (très pratique et économique le web tout de même !) a finalement bien réussi à recruter son candidat/poulain (donc il touchera bien ses honoraires **OUF** on a eu chaud !)

* **Côté client recruteur (SSII ou utilisateur – end user SAP) : PAS de chance, on perd souvent !**

2. le poste SAP à pourvoir, qui habituellement devrait mobiliser un seul cabinet de recrutement sérieux et travailleur pendant **2 mois** au grand maximum, met finalement **9-12 mois** avant d'être pourvu (??), alors que **paradoxalement** 20-30 agences de placement (moins sérieuses et beaucoup moins travailleuses) planchaient simultanément dessus. **C'est à en perdre son latin !**

Si au contraire, le mandat de conseil en recrutement est **exclusif**, le cabinet compétent retenu s'interdira (heureusement !) cette pratique pour le moins douteuse, et ne présentera alors son candidat qu'à **une seule entreprise cliente à la fois**. Le candidat sera ainsi de manière statistique bien moins **sollicité** et bien moins exposé au marché de l'emploi SAP, et de ce fait la probabilité pour le client de le recruter n'en sera que plus forte ! CQFD !

Ce raisonnement s'applique en fait à toutes les populations de candidats consultants informatiques fortement sollicités par les entreprises (notamment les **consultants SAP**), candidats pour lesquels le **rapport de force** (loi offre/demande de compétences) est très **favorable**. Ce sont clairement les candidats qui choisissent ici leur futur employeur (l'heureux élu parmi 3 ou 4 voire 20-30 propositions fermes de contrats en moyenne) et non pas l'inverse.

Pour les postes où les compétences IT sont répandues et/ou peu sollicitées, il est évident que le "**Contingency**" ne constituera pas un tel danger (ou plutôt un tel cadeau empoisonné) pour les entreprises recruteuses. En effet, dans ce dernier cas et dans la pratique actuelle, le client utilise souvent le "Contingency" dans le simple but de "tester" et d'évaluer les compétences (notamment la **réactivité**) d'un conseil en recrutement avec lequel il n'a jamais collaboré auparavant. Cela étant dit, ce n'est à mon avis pas une raison suffisante pour justifier l'usage de ce mode de collaboration d'origine anglo-saxonne.

3) L'absence totale de dimension de Conseil et de suivi individuel/personnalisé dans la démarche proposée et mise en œuvre par les agences de placement

Les agences de placement ne font jamais de **conseil en recrutement** à proprement parler, puisqu'elles ne rencontrent pas les candidats qu'elles sont censées « sélectionner » pour le compte de leurs très nombreux clients (clients le plus souvent SSII qui sont d'ailleurs les clients de tout le monde et de leurs nombreux confrères anglo-saxons).

Dans la même logique de **non qualité** et de **négligence** (la course aux profits présuppose de faire et d'aller toujours plus vite, au mépris de la **qualité**), il est important de noter que les agences de placement ne rencontrent le plus souvent pas non plus leurs fidèles clients (*car time is money isn't it ?*).

A aucun moment dans le déroulement du processus de recrutement (les fameuses 10 étapes incontournables du tableau d'analyse comparative situé en pages 18-19 de ce livre blanc), ils n'émettent de questions, de conseils, de remarques, d'avis ni enfin de critiques (constructives), destinés à garantir le **succès** de la mission en termes de **Qualité/Coût/Délais**. C'est la raison pour laquelle, on peut à juste titre considérer que ce sont de simples « sourceurs » de cvs **sans valeur ajoutée** (la fameuse étape du sourcing candidats), mais ce ne sont en aucun cas de réels cabinets de CONSEIL en recrutement, avec tout le travail et le recul que cela présuppose, en termes de connaissances et d'expérience précise du marché SAP et du contenu précis des métiers SAP. D'ailleurs, la plupart d'entre eux n'ont toujours pas compris la différence qui existe entre un consultant technique et un consultant fonctionnel SAP.

La dimension de **Conseil** (conseil vis-à-vis du client mais aussi bien entendu conseil vis-à-vis du candidat consultant SAP), implique en effet que le cabinet de recrutement (ou plutôt le cabinet de **conseil en recrutement**) s'investisse pleinement dans la mission de recrutement confiée tout au long de son cycle de vie, en délivrant des informations pertinentes susceptibles de **faciliter le succès** de la dite mission. De plus, pour pouvoir



être en mesure de délivrer ces fameux conseils pertinents et avisés (issus de l'expérience et de la confrontation au marché), encore faut-il être **compétent** pour le faire et c'est bien là que le bas blesse. Conscientes de leurs fortes limites et lacunes (euphémisme) dans ce vaste domaine de compétences que constitue le métier de professionnel du conseil en recrutement, les agences de placement se bornent donc **à vendre massivement du cv par mail** (pas besoin de compétences particulières pour faire ce piètre travail, il suffit de savoir lire certains mots clés dans les cvs tels que le nom des modules SAP – une adolescente de 15-16 ans dégoûtée peut sans problèmes le faire après une courte formation). Le gros problème qui se pose en réalité, c'est que ces agences ont bien entendu la fâcheuse tendance à faire croire à leurs clients que leurs prestations sont bien plus globales et bien plus valorisantes que du simple **pushing de cvs** trouvés le jour même sur la cvthèque de monster. En effet, « pusher un cv par mail » ne demande **aucune compétence ni connaissance particulière** (ni en informatique ni en RH/recrutement d'ailleurs), et exige environ **20 secondes de travail** - quel dur labeur), alors qu'accompagner et conseiller le client et le candidat tout au long du processus de recrutement demande des compétences précises (c'est un **vrai** métier qui ne s'improvise pas), et exige plusieurs jours voire le plus souvent plusieurs semaines de travail (travail fractionné bien sûr).

Du côté des candidats SAP, ce n'est guère réjouissant non plus. Combien de candidats experts SAP salariés, candidats à un poste en CDI, dont le cv a été pushé (parfois à leur insu) par une ou par plusieurs agences de placement, me disent n'avoir ensuite jamais reçu de nouvelles (à priori mauvaises) concernant le suivi de leur candidature. Cela démontre bien une fois de plus s'il en était encore besoin, que les candidats ne sont le plus souvent que du vulgaire bétail, de la viande (parfois avariée), de la marchandise de luxe, marchandise qui ne possède qu'une potentielle valeur (marchande) pour l'agence de placement. Une fois que l'agence se rend compte qu'elle ne gagnera pas d'argent sur le dos du candidat (salarié ou non) dont elle a envoyé le cv, elle s'en désintéresse totalement et ne prend même pas la peine de lui communiquer un retour. C'est **lamentable** et **pitoyable** est surtout à des années lumière de la **déontologie** qui est censée irriguer la profession du conseil en ressources humaines et à fortiori du conseil en recrutement. Pour l'agence, les « ressources » sont par essence **financières** avant d'être **humaines**. Ce **mépris des candidats** salariés était malheureusement fortement à craindre, lorsque l'on sait que le métier principal et historique (le cœur de métier) de l'agence de placement demeure **l'intermédiation de freelances**, intermédiation qui aujourd'hui encore lui procure une part significative de son chiffre d'affaires (bien souvent plus de 50 % du total du CA): cela signifie que la raison d'être de l'agence consiste à **trouver des missions SAP à des freelances SAP** (d'où l'intérêt de savoir pusher des cvs toute la journée). Or, ce que les agences n'ont pas bien compris et intégré, c'est le fait que le marché des freelances SAP possède ses **propres codes** et ses propres règles, codes et règles qui sont eux-mêmes très **différents** de ceux du marché des consultants SAP salariés. C'est une **erreur gravissime** de croire qu'on traite de la même manière un freelance SAP et un salarié SAP. Les agences en paient aujourd'hui lourdement les conséquences (il y a donc une justice), à en juger par le **ras le bol général** et par la **très mauvaise image** qu'ils ont su développer vis-à-vis de leur « clientèle » de candidats salariés SAP.

Les seuls « candidats » qui font encore un tant soit peu appel aux agences de placement sont les **consultants freelances SAP**, non pas par conviction ni par attachement, mais bien le plus souvent par dépit et par désespoir de cause, faute de mieux. En effet, les freelances SAP sont le plus souvent **démunis** d'un point de vue **commercial** (pas ou peu de contacts au sein des DSI et des DRH des end users SAP, carnet d'adresses peu étoffé ou peu ciblé, méconnaissance du marché de la prestation de services SAP, problèmes d'absence de **référencement** chez les grands donneurs d'ordre, logique de **sous-traitance**,.....), et du coup, ils ne trouvent pas d'autres solutions que de s'en remettre commercialement aux griffes des agences, dans le but de trouver rapidement et le moment voulu une mission et un projet SAP. La seule véritable force des agences réside dans leurs **carnets d'adresses** et dans leurs **bases de données commerciales** : ils se sont fait une spécialité de répertorier très méticuleusement tous les décideurs côté SSII/Intégrateurs SAP (Associés, chargés de recrutement, ingénieurs d'affaires SAP, responsables du staffing,), et également côté end users SAP (DSI, directeurs et chefs de projets SAP, responsables de domaines SAP, DRH, chargés de recrutement SAP). Par ce biais, le freelance SAP en recherche d'une mission SAP, qui adresse son cv à un ou plutôt (pourquoi se limiter ?) à plusieurs agences SAP, est assuré que son cv va être lu par **2500 personnes dans la journée**, ce qui facilite grandement sa publicité, son **employabilité** et parfois même sa notoriété.

D'autre part et d'un point de vue purement **financier**, en cas d'embauche, le client aura déboursé **18-30 %** du salaire annuel brut pour rémunérer **20 secondes de travail** effectif de l'agence de placement (record du monde de la **rentabilité** battu à plates coutures), alors que d'un autre côté, le client aura payé grosso modo la même somme d'argent, en échange d'un travail de **conseil à forte valeur ajoutée** de plusieurs jours voire le plus souvent de plusieurs semaines de travail, dans le cadre du recours à un cabinet de chasse de têtes Cherchez



l'erreur et surtout **cherchez l'arnaqueur !**

En y réfléchissant bien, le seul conseil de haute volée intellectuelle que prodigue l'agence de placement est bien souvent le suivant (pitoyable j'en conviens) : il conseille à son poulain (le Zidane star du conseil SAP), candidat consultant SAP (la denrée rare et sursollicitée dont il a soigneusement envoyé simultanément le cv à 200 intégrateurs SAP qui se battent comme des loups pour le recruter), de signer au sein de la SSII qui lui propose le **meilleur salaire d'embauche** (c'est trivial voire stupide comme stratégie mais c'est redoutablement efficace quand on sait que le nombre de candidats SAP *chasseurs de primes* ne cesse d'augmenter de jour en jour, du fait de l'extrême **tension sur le marché** de l'emploi SAP (loi offre/demande de compétences)).

En fait, puisque le marché est le plus souvent très favorable aux candidats SAP (hors période de crise économique mondiale), le véritable **challenge** qui se pose aujourd'hui aux chasseurs de têtes et autres consultants en recrutement intervenant sur le marché SAP, est celui de **savoir vendre** de manière efficace et surtout **honnête** (argumentaire précis à la clé) un poste et surtout une entreprise particulière à son candidat SAP. Il lui faut ainsi pouvoir être capable de « marketer » et de mettre en **valeur** de manière précise l'offre de collaboration de son client (SSII ou end user SAP), arguments lourds et factuels à l'appui. Le métier de la chasse de têtes SAP est ainsi progressivement devenu **un art de la vente** de postes SAP aux candidats SAP, art qui consiste notamment (condition nécessaire mais non suffisante) à connaître **sur le bout des ongles** l'ensemble des acteurs du marché SAP, leurs axes de **différenciation** et leurs points forts/faibles comparés (côté intégrateurs SAP). Le consultant en recrutement SAP doit ainsi savoir **séduire** les candidats, en tentant de leur « vendre » avec succès toutes les bonnes raisons qu'ils ont à rejoindre les effectifs de leur client (une SSII ou un cabinet de conseil SAP le plus souvent dans 9 cas sur 10).

Quand il s'agit de valoriser des postes SAP à pourvoir chez des entreprises utilisatrices de SAP, il s'agit de connaître le secteur d'activités, les points forts/faibles du client dans son environnement et surtout l'intérêt du poste à pourvoir (étendue des tâches SAP à accomplir, notion de management d'équipes et de projets SAP, dimension internationale ou non des projets, perspectives d'évolution de carrière,)

4) L'absence de mise en œuvre d'une stratégie d'approche directe (de type chasse de têtes SAP) par les agences de placement/cabinets de recrutement par annonces

Enfin, le **Contingency** exclut de manière **définitive** toute véritable **pratique d'approche directe** de candidats experts SAP - car qu'advierait-il si par malheur un bon candidat SAP (la denrée rare) longuement approché et chassé par un des cabinets mandatés sur le même poste, se voyait répondre peu de temps avant de rencontrer le client la sentence suivante : *désolé Monsieur mais je ne vous avais pas dit que nous étions plusieurs cabinets et plusieurs marchands de cvs SAP mandatés sur votre poste par le client et j'ai appris ce matin même que mon client avait trouvé la perle rare (sous-entendu un de mes chers confrères m'a devancé et a envoyé des cvs plus vite que moi car son accès internet est plus rapide que le mien)* . Vous imaginez la tête du candidat ! Il aura alors bien raison de conclure que votre « cabinet » est un cabinet « en bois » tout sauf **crédible** (euphémisme) et que vous feriez mieux dans ces conditions de changer de métier.

Conseil n°9 : Tout en excluant le "Contingency" véritable force du Mal, faites jouer pleinement une saine concurrence et une saine émulation entre les VRAIS cabinets de conseil en recrutement SAP par approche directe !

Il vous suffit pour cela de procéder par **appels d'offres** (ouverts ou restreints) et le cas échéant, de retenir plusieurs prestataires et de partager enfin les différents postes SAP à pourvoir.

Exemple : 30 postes SAP sont à pourvoir sur l'année N par la SSII X, le cabinet A spécialiste SAP sélectionné par un premier appel d'offres est mandaté sur **15 postes SAP**, le cabinet B également sélectionné est mandaté sur **10 postes SAP**, le cabinet C sera mandaté sur les **5 postes SAP** restants. En fin d'année N, l'entreprise cliente tirera un **bilan** de l'efficacité comparée (triptyque qualité/coût/délais) de ses trois prestataires, et en tirera les conséquences quant à l'attribution des recrutements SAP sur l'année N+1. Ainsi, les postes SAP à pourvoir pourront se voir redistribués entre les 3 cabinets en présence, ou encore, un ou plusieurs cabinets pourront être écartés au profit d'un ou plusieurs autres, cabinets que l'entreprise recruteuse aura identifiés et sélectionnés à la suite d'un nouvel appel d'offres.



Conseil n°10 : Ne payez pas « à fonds perdus » vos honoraires (acomptes) !

Comme je l'ai déjà expliqué précédemment, le client qui recrute règle en général par tiers le montant des honoraires dus au cabinet, et ces honoraires restent dus quoiqu'il arrive (ainsi dans le pire des cas possibles et envisageables, l'entreprise cliente aura déboursé **2/3 des honoraires** convenus sans pourtant ne jamais voir se présenter le moindre salarié). Selon PHRONESIS, ce qui est véritablement important voire fondamental, dans la **relation de confiance** qui doit coexister entre les parties en présence, c'est **l'engagement réciproque** de collaborer et la volonté réelle de se faire **mutuellement confiance** dans le cadre d'une mission de (conseil en) recrutement SAP. L'aspect « Facturation des services rendus » doit demeurer quelque peu secondaire et accessoire et doit se résumer à une simple affaire de gestion de trésorerie (formalité). Il paraît en effet logique et sain, que l'entreprise cliente ne veuille pas régler de prestations, si le résultat final aboutit à un constat d'échec (c'est à dire à une **absence concrète de recrutement**). La définition et la mise en oeuvre d'une **obligation de résultats** dans le domaine du conseil en recrutement, pourrait donc signifier la chose suivante : le cabinet veut bien faire des efforts en termes de recouvrement de ses honoraires mais, en contrepartie de ces efforts, l'entreprise cliente s'engage de son côté à respecter l'aspect fondamental de **l'exclusivité du recrutement** confié. Cela consiste en quelque sorte à mettre en place un échange de bons procédés, assorti de concessions et d'engagements réciproques, selon une logique de type "**Gagnant-Gagnant**".

En procédant de la sorte, les 2 parties en présence agissent en toute **sécurité** puisque :

- l'entreprise cliente ne **paiera rien** en termes d'honoraires si le recrutement n'aboutit pas en fin de processus (le cabinet aura alors dans ce cas travaillé pour la gloire, mais il n'a que ce qu'il mérite, il n'avait qu'à être efficace et produire des résultats tangibles et concrets pour son client !),
- le cabinet de conseil en recrutement peut exercer son art en toute **sérénité**, car il est assuré d'obtenir la **totalité** de ses honoraires, s'il remplit totalement et pleinement sa mission (c'est à dire si l'embauche réelle et définitive d'un candidat présenté au client a finalement lieu), puisque cette mission lui est confiée en **exclusivité**.

L'entreprise cliente pourra ainsi par exemple décider de résilier de plein droit le contrat de conseil en recrutement exclusif qu'elle aura signé avec un cabinet, sans avoir à en supporter les conséquences financières, parce qu'elle aura estimé, au bout d'un laps de temps jugé représentatif et suffisant (2 ou 3 mois par exemple), que le cabinet ne lui aura pas apporté **entière satisfaction** (pas/peu de candidats intéressants présentés, mauvaise communication, erreurs de ciblage, mauvaise compréhension des postes ou des enjeux, ...).

Ainsi, le client pourra pleinement faire jouer la **concurrence** entre cabinets, selon un mode d'émulation juste et équitable, qui donnera véritablement sa chance à chaque cabinet, tout en échappant aux travers et aux abus intrinsèques du "Contingency", approche pour laquelle, c'est le premier cabinet « **qui tire qui gagne** », sans avoir à se préoccuper de la **qualité** du travail réellement accompli.

L'entreprise cliente ne doit pas tomber dans l'écueil consistant à changer de cabinet et de contrat d'exclusivité comme de chemise, car dans ce cas, le cabinet en question n'a pas le temps de faire la preuve de son **efficacité** et de sa valeur. C'est la raison pour laquelle, il est extrêmement important voire indispensable, d'aborder le **facteur Temps**, au sein même du contrat de prestations de services.

PHRONESIS ne voit d'ailleurs aucun inconvénient à s'engager contractuellement sur des **délais de présentation** des premiers candidats qualifiés - délais qui peuvent eux-mêmes varier selon le client et la nature du poste SAP à pourvoir d'ailleurs, et en fonction de l'urgence réelle du besoin du client. PHRONESIS estime que la **réactivité** d'intervention constitue un **critère essentiel**, et considère que tout cabinet maîtrisant son sujet et acceptant en son âme et conscience une mission de conseil en recrutement SAP, ne doit le faire que s'il est intimement convaincu lui-même qu'il va pleinement la réussir, dans des **délais jugés raisonnables** pour le client. Si tel n'est pas le cas, il doit posséder (en théorie) l'honnêteté intellectuelle d'annoncer à son client, qu'il refuse la mission car il ne s'estime pas suffisamment **compétent** pour la mener à bien de manière satisfaisante, dans les délais impartis.

Par exemple, il est trivial de dire (mais encore faut-il le rappeler à l'entreprise cliente), qu'un cabinet traitant un poste SAP pour lequel il ne possède pas un **vivier interne** de candidats suffisamment étoffé, consommera, toutes



choses égales par ailleurs, beaucoup plus de temps et d'énergie à identifier et à convoquer des candidats SAP "ciblés" intéressants et intéressés, qu'un cabinet concurrent spécialisé dans ce type de postes, qui procédera de son côté à des entretiens avec les candidats beaucoup plus **rapidement**, puisque la phase préalable d'identification et de sourcing candidats aura été considérablement écourtée. Dans le domaine du conseil en recrutement, comme dans de nombreux domaines de gestion d'ailleurs, le facteur « **Time to Market** » ou plutôt pour être précis « **Time to candidates** » est primordial et fait toute la différence. Il fait partie des **facteurs clés de succès** de la mission.

La véritable **difficulté** pour le cabinet de conseil en recrutement SAP réside dans l'élaboration (négociée ou non avec son client) d'un **subtil dosage** du fameux triptyque si cher aux chefs de projets SAP (Qualité, Coût, Délais).

Conseil n°11 : Choisissez et sélectionnez de manière professionnelle et rationnelle vos prestataires de (conseil en) recrutement SAP !

Comme dans tout achat de services (de prestations intellectuelles), les **critères de sélection** ci-dessous apparaissent **fondamentaux** et doivent être pondérés, en fonction des contraintes spécifiques (budget, attentes, urgence du besoin, ...) de l'entreprise cliente (qui veut recruter sur SAP) :

1. **Coût et souplesse** des prestations proposées (choix dans les formules et dans les offres tarifaires)
2. **Rencontre et évaluation physique (en face à face)** des candidats (il faut savoir que les agences de placement anglaises ne rencontrent le plus souvent jamais les candidats présentés à leurs clients car *time is money*). Les agences se contentent d'effectuer un simple/basique sourcing de cvs glanés sur le web.
3. **Expérience** et connaissance du cabinet dans le type de postes SAP (nature de la fonction) et dans le secteur d'activités du client
4. Taille et typologie du **vivier interne** de candidats SAP du cabinet (quantitatif + qualitatif)
5. Niveau de **connaissance** par le cabinet de l'environnement direct du client (offre, clients, concurrents, fournisseurs, marché, conjoncture, salaires, pratiques, ...)
6. Niveau de connaissance par le cabinet des **enjeux** et des **acteurs SAP** en présence
7. Niveau de **réactivité** du cabinet dans la présentation des premiers candidats SAP qualifiés. Un cabinet connaissant parfaitement son métier doit pouvoir vous présenter des candidats intéressants ET intéressés sous **2 mois sans trop de difficultés (sauf exceptions)**. Si tel n'est pas le cas, c'est qu'il n'était sûrement pas le mieux positionné pour répondre à votre problématique (ou c'est qu'il accepte trop de travail à la fois qu'il ne parvient pas à digérer)
8. Nature de la **formation initiale** et de **l'expérience** du consultant en recrutement en charge de la mission. N'hésitez pas à demander les cvs des consultants, ils sont souvent **très instructifs**
9. **Outils et méthodologies** de travail du cabinet : quelles sources d'informations, quels outils de gestion informatique interne, quelles méthodes de travail et d'investigation (annonces/mixte/chasse), quelle taille du vivier interne de compétences SAP, rencontre physique ou absence de rencontre physique des candidats SAP présentés

Conseil n°12 : Pour des résultats efficaces en termes de Qualité/Coût/Délais, choisissez un cabinet de (conseil en) recrutement SAP qui ne procède QUE par approche directe !

Du fait que le marché du recrutement SAP est toujours **favorable aux candidats**, il semble désormais **illusoire et vain** de faire appel à un cabinet de (conseil) en recrutement SAP qui vous proposera de travailler en **mode annonces** uniquement (et ils sont très nombreux à le proposer car c'est le choix de la **facilité**).

En effet, cela fait déjà plusieurs années (au moins 10 ans) que les candidats SAP (sursollicités de toute part de façon quotidienne par les chasseurs de talents issus de différentes professions ...) ne lisent même plus les nombreuses et redondantes **offres d'emploi SAP** (souvent périmées ou bidons au demeurant pour couronner le



tout, essentiellement grâce aux agences) publiées sur les innombrables job boards IT dont j'ai déjà cité les noms.

Les candidats experts SAP (y compris ceux qui sont à l'écoute **active** du marché de l'emploi SAP) sont des enfants **gâtés et capricieux** qui ont tout naturellement pris la fâcheuse habitude de préférer se faire séduire et approcher, plutôt que d'adopter une **démarche active** de recherche d'emploi ciblée, démarche qui consisterait à passer des heures entières à glaner et à sélectionner des offres d'emploi SAP sur le web correspondant à leur profil personnel, afin de pouvoir s'atteler à y **répondre ensuite** (démarche encore plus fatigante et chronophage).

Je ne vous ferai même pas l'affront de vous parler des fameuses **lettres de motivation** reléguées aux oubliettes d'un passé nostalgique (quand le marché n'était pas porteur sur SAP c'est à dire il y a bien longtemps dans les années 70 sans doute), lettres devenues depuis bien longtemps des **objets trop rarissimes** pour être soulignés.

Focus sur un acteur du recrutement/sourcing SAP bien particulier : Les 80 agences de placement intervenant sur le marché français du recrutement SAP (cdd/cdi/interim/pré-embauche/prestations en régie) et du placement (intermédiation) de consultants freelances SAP

Document mis à jour le 01/11/2009

Remarque très importante :

Je ne souhaite dénoncer ni critiquer ici **ni des individus** (« consultants » que je ne connais bien évidemment pas personnellement cela va de soi !) ni des « consultants en recrutement SAP/chargés d'affaires SAP » en particulier, mais je dénonce en revanche avec véhémence et avec conviction le **système vicieux** et pervers dans lequel ils baignent au quotidien. Le personnel qui travaille au sein de ces 80 agences de placement IT n'est donc pas directement visé par mes critiques, puisque ce personnel se contente de suivre des directives et de **respecter des usages** imposés par sa Direction. **Ceci méritait d'être bien précisé, c'est dorénavant chose faite.**

Les **80 agences** de placement IT intervenant sur le marché français méticuleusement recensées par PHRONESIS (liste à disposition) sont en réalité des « pseudos » cabinets de « conseil » en recrutement informatique/IT qui se contentent en fait de « pusher » par email en continu (toute la journée) des cvs SAP à l'ensemble des recruteurs SAP de la planète et de l'écosystème SAP (mailing list : outil très pratique et très économique de nos jours, il faut savoir vivre avec son temps), le tout en simultané par pur souci de **rentabilité financière**.

Ainsi, de cette manière astucieuse, il n'y a **pas de jaloux** (SSII-end users SAP-cabinets de conseil IT), c'est le « **premier qui tire qui gagne** ». Ces « **agences de joueurs** » car « **un candidat SAP = Zidane** » ne rencontrent bien évidemment le plus souvent (très rares exceptions à noter) même pas les candidats qu'ils sont censés « placer » ou pire « recruter » pour le compte de leurs très nombreux clients (« *Time is money isn't it ? and money is good for me !* »).

Après l'amour par téléphone, voici donc venu le temps du recrutement et de la « chasse de têtes » SAP par téléphone ! Il faut savoir vivre avec son temps mon bon Monsieur Pas de commentaires, c'est trop pitoyable et trop grave à la fois, car on atteint ici des sommets de **médiocrité** et de **non qualité** absolue (on est ici à des années lumière de **l'ISO 9001**).

Leurs « *consultants en recrutement-head hunters* » n'ont le plus souvent aucun diplôme particulier en RH ni en gestion, aucune expérience RH/recrutement en entreprise et surtout **aucune connaissance précise** des marchés SAP qu'ils adressent (compter des cvs ou des mots-clés sur un cv du type FI CO SD MM PP PM ne fait pas vraiment partie des compétences auxquelles je fais allusion ici). Ce sont le plus souvent de jeunes actifs (22-30 ans), autodidactes ou disposant de formations (LEA, chimie, physique, sociologie, Histoire de l'Art, tourisme, action commerciale...) non directement liées au monde de la gestion des RH ni de l'IT (demandez leur de vous communiquer leur cv personnel et vous constaterez par vous-mêmes, c'est souvent très **instructif** comme démarche), jeunes que l'on « **pressionne** » pour faire du **CA** et de la **marge nette** facile/rapide (logique du « **marchand de tapis** » ou plutôt pour être plus précis et plus juste du « **marchand de cvs** » et du « **marchand de viande** », pour reprendre une expression si chère à mon boucher et aux détracteurs habituels des SSII). L'objectif qui leur est fixé par leur « Management » (qui touche au passage un **commissionnement** substantiel sur leurs résultats financiers personnels – fonctionnement de type pyramidal **très lucratif** pour les Managers ...), est de « **placer-fourguer** » le maximum de candidats SAP en CDI en un minimum de temps ! Tout le reste n'est que pure philosophie/poésie et perte de temps (confidentialité, professionnalisme, rigueur, rencontre et évaluation des



candidats, qualité, éthique, conseil personnalisé, déontologie, suivi individuel et feed-back, contenu précis des postes SAP à pourvoir, prise de références candidats, conseils, ...).

Comme les agences de placement travaillent toutes **sans exception** au **contingency** (c'est à dire aux « résultats » : rien que le mot « résultats » est amusant/ironique, car, pour qu'on puisse parler de « résultats » encore faudrait-il qu'il y ait déjà au préalable un **engagement de moyens et un engagement de qualité**, ce qui est loin d'être acquis dans le cas présent), leur *business model* pour être rentable, est invariablement le suivant (manque cruel d'originalité dans la démarche mise en oeuvre) :

L'agence de placement fait semblant de « travailler/recruter » pour le compte des recruteurs SAP issus principalement de SSII (de la planète entière des intégrateurs SAP y compris les plus importantes et les plus prestigieuses sociétés de conseil SAP américaines, elles se reconnaîtront), car environ 90 % des offres d'emploi SAP en CDI proviennent des intégrateurs SAP. Il passe ainsi en boucle ses **offres d'emploi SAP** sur les sites d'emploi IT (lesjeudis.com, monster, cadremploi et l'apex sont leurs supports web de diffusion préférés), et envoie ensuite à tous ses clients les mêmes cvs SAP reçus (au même moment), cvs provenant de candidats SAP en recherche plus ou moins active d'un nouveau poste SAP en CDI (ce qu'ils appellent le « *permanent* » dans leur jargon anglo-saxon) ou d'une nouvelle mission SAP en freelancing (ce qu'ils appellent le « *contract* » dans ce même jargon). En clair, ce n'est en aucun cas de la **chasse de têtes** ni **du conseil en recrutement** mais simplement du sourcing et de la **pêche à la ligne de cvs** glanés sur le web. De cette façon, seuls les candidats SAP vraiment en recherche très active et/ou très peu sollicités, postulent à ces offres d'emploi (et encore ce n'est pas certain car il y a tellement d'offres d'emploi SAP « bidons » ou périmées présentes sur le web, que les candidats SAP finissent par se méfier des agences et n'y répondent même plus). Le plus souvent, comme ils sont bien incapables de rédiger correctement **une fiche de poste** ou un **descriptif de profil** SAP (je ne parle même pas des *fotes d'ortograf* présentes invariablement dans leurs offres d'emploi, c'est à mourir de rire mais c'est tout de même **pitoyable** et **pathétique** quand on y réfléchit de plus près), ils font des « copier/coller » et des mix d'annonces de concurrents ou de vrais cabinets de conseil en recrutement, offres d'emploi qu'ils ont glanées sur le web (logique du copiage et du moindre effort comme toujours : cela colle bien aux personnages et à leur mentalité de **marchands de vent**).

Leurs annonces d'emploi SAP sont très faciles à détecter/identifier par un néophyte : imagination débordante (ils parlent de tickets-restaurant, de mutuelle, de cantine, de jours de RTT et d'autres sujets tout aussi passionnants et importants aux yeux des candidats et des DRH), ils font environ en moyenne **25 fautes d'orthographe** ou de grammaire par ligne de texte (d'où l'intérêt d'être allé à l'école au delà de la classe de 6 ème), et ils proposent sans relâche (comme c'est étrange et confondant) les « meilleures missions SAP, les meilleurs projets SAP, les meilleures formations SAP, les meilleurs salaires SAP et les meilleurs tickets-restaurant SAP du marché » : en clair, **cherchez le piège** et surtout **cherchez l'arnaque** !

Ainsi, comme toutes les SSII qui recrutent sur SAP (les mêmes profils SAP stéréotypés soit dit en passant à savoir des **Bac+4/5, 28/30 ans maxi, 3 ans d'expérience SAP minimum** exigée, mobiles worldwide), ce que j'appelle dans mon jargon personnel le **profil type BIG 4**, acceptent bien volontiers ce mode de relation bien pratique et surtout bien peu impliquant et bien peu contraignant (contingency = tout le monde fait semblant de travailler pour le compte de tout le monde, un vrai champ de foire), mode qui ne leur coûte **rien au départ** (pas d'acomptes facturés au démarrage de la mission, c'est formidable « *on rase gratis* » de nos jours c'est bien connu dans notre monde capitaliste et consumériste), mais qui ne rapporte le plus souvent rien non plus à l'arrivée, si cela peut aussi vous rassurer, cela se saurait), l'agence de son côté est assurée *in fine* de toucher sa (grosse) commission d'intermédiation (au bas mot parfois - quand ils ont affaire à de piètres négociateurs et Dieu sait qu'il y en a - **20-25 % du salaire brut annuel du candidat recruté** au minimum, c'est tout de même **bien cher payé** pour un simple envoi/pushing par mail d'un cv qui prend **5 secondes** à effectuer en moyenne avec une bonne connexion internet ADSL), car il est unanimement admis que le candidat consultant SAP va bien signer et « poser ses valises » quelque part (loi statistique bien connue des mathématiciens et AUSSI à priori des agences de placement).

En **conclusion**, dans ce *business model* de rêve pour les agences de placement IT, l'agence est assurée de gagner son argent (c'est le SEUL gagnant de l'histoire), puisqu'il devient en fait **l'agent VIP du candidat** (grâce au emailing, il rend instantanément le candidat SAP **visible de toute la planète** des recruteurs SAP en SSII et ailleurs). En clair, le seul acteur qui gagne à tous les coups dans ce modèle financier redoutable d'efficacité, c'est l'agence de placement, CQFD c'est trivial et basique mais encore fallait-il y penser.

En revanche, côté recruteur SAP (SSII/cabinets de conseil IT/end users SAP), le **résultat obtenu** est forcément



beaucoup moins réjouissant (euphémisme). En effet, « grâce » ou plutôt « à cause », serais-je tenté de dire, de ce mode pervers de fonctionnement au contingency très facilement « vendu » par l'agence à ses clients, chaque recruteur SAP (SSII ou end users SAP) possède statistiquement **1 chance sur 200** en moyenne de voir arriver le candidat SAP tant convoité. Autant jouer au loto ou au tiercé, on n'a quasiment autant de chances de gagner (une nouvelle recrue).

Conclusion (bien triste mais malheureusement sans appel) : le recruteur qui, au départ, croyait faire « l'affaire du siècle », en faisant appel à une ou à plusieurs agences (plutôt à plusieurs si le recruteur est malin : cela ne mange pas de pain car c'est toujours gratuit même s'ils sont 25 issus de 25 agences différentes à chercher le même candidat SAP et à envoyer les mêmes cvs glanés aux mêmes endroits du web), agence qui ne lui demandait pas d'argent au départ (ce sont vraiment des gens désintéressés ces gens là : c'est formidable et c'est remarquable de nos jours une telle abnégation et une telle défiance vis à vis de l'argent), se retrouve bien démuné, car il ne parvient pas à recruter de candidats dans des conditions satisfaisantes, en termes de qualité/coût/délais. **C'est l'arroseur arrosé.**

Les seuls rares recruteurs (SSII ou end users SAP) qui **profitent bien** de ce système pour le moins pervers et au combien opaque pour le commun des mortels que vous êtes sans doute, sont les entreprises (SSII/cabinets en SI) **les plus attractives** (notamment en termes de **politique salariale**) et les plus « **unanimentement** » **reconnues sur le marché SAP** (suivez mon regard : celles qui accessoirement paient le mieux leurs consultants SAP soit dit au passage, c'est trivial mais encore faut-il le souligner).

Ces dites entreprises (la crème de la crème des cabinets de conseil en SI SAP), tirent un bon **retour sur investissement** de ce système, car ce sont celles qui statistiquement ont la probabilité la plus forte de voir arriver des candidats SAP en fin de processus de vente de cvs, une fois que ces derniers (candidats) ont daigné faire le tour du marché des SSII et se sont le plus souvent **vendus aux enchères au plus offrant** (ce n'est hélas même pas une **caricature** même si des exceptions existent, heureusement suis-je tenté d'ajouter). L'agence les a bien aidés à faire leur « sourcing » de candidats en les alimentant assez rapidement en cvs SAP frais et plus ou moins ciblés (et surtout gratuits), ou du moins en supportant à leur place les frais (élevés) de passation d'annonces sur le web et les frais (élevés) d'abonnement aux cvthèques (c'est toujours cela d'économisé pour le client, vu les **tarifs prohibitifs** et parfois hallucinants pratiqués par les job boards, lorsque l'on est un client occasionnel qui ne fait pas beaucoup de volume de recrutements).



Les 125 cabinets de conseil intégrateurs SAP disposant d'une présence physique sur le sol français

Document mis à jour le 01/11/2009

Dans sa veille active et soutenue du microcosme SAP français, PHRONESIS a recensé **125 intégrateurs SAP** (disposant **au minimum** d'une équipe de **3 experts SAP salariés** et au **maximum** d'environ **800** consultants SAP pour le plus gros acteur du marché du consulting SAP).

PHRONESIS dispose bien entendu d'informations **très précises** (remises à jour en permanence) concernant la qualité de l'offre de services SAP (scope/périmètre technique et fonctionnel de l'offre SAP), les clients (end users SAP), le nombre et la qualité des consultants SAP salariés et ce par modules, le parcours et l'expérience SAP des fondateurs/associés, la nature des partenaires éditeurs et intégrateurs, ...), concernant **CHACUN** de ces **125 intégrateurs et cabinets de conseil SAP** présents physiquement (au moins un bureau) en France.

Sont comptabilisés dans les effectifs de chaque intégrateur SAP uniquement les consultants SAP qui disposent d'un projet SAP significatif à leur actif (minimum **3 mois** de projet SAP) et non pas les débutants SAP fraîchement embauchés qui viennent tout juste de sortir d'une formation interne théorique SAP de **3 jours**.

Remarque importante : Il faut savoir que les entrées/sorties d'employés (salariés) consultants SAP dans le Conseil sont importantes et très variables d'un mois à un autre, vu le marché de l'emploi généralement très favorable aux candidats consultants SAP (fort turn over de l'ordre de 20-25 % en moyenne dans le Conseil SAP hors période de crise économique mondiale). Cette tendance lourde en faveur des candidats (qui choisissent donc leur futur employeur parmi plusieurs propositions fermes d'embauche), s'inscrit dans la durée et ne concerne pas les « courtes » périodes de crise économique mondiale qui viennent tempérer et nuancer ce phénomène.

Ce qui est en revanche certain, c'est que les entreprises (intégrateurs SAP) ont une **fâcheuse et constante tendance** à bien souvent **surestimer/gonfler ces chiffres** vis à vis du public (clients, prospects, candidats, actionnaires, journalistes, ...), en incluant des effectifs SAP non salariés (des freelances SAP intervenant pour leur compte) dans leurs calculs. La course à la **taille critique** est stratégique dans ce métier surtout depuis que les donneurs d'ordres grands comptes « font du ménage » dans leurs achats en adoptant une stratégie de **référencement** drastique et impitoyable, qui bien souvent avantage uniquement les grosses entreprises de services généralistes au détriment des « petits » cabinets de conseils SAP spécialisés. Cette « ségrégation » et ce **prosélytisme** sont bien injustes, car ils se fondent le plus souvent **uniquement** sur des critères **QUANTITATIFS** (effectifs globaux, CA annuel, ...), au détriment de l'aspect **QUALITATIF** de l'offre.

De plus, il est à noter que tous les mois (avant le **début de la crise économique** en janvier 2009 bien sûr), plusieurs consultants seniors SAP salariés (2/3 ans d'expérience SAP suffisent amplement) rejoignent le monde merveilleux de **l'entrepreneuriat**, en adoptant le **statut « mythique »** de « **freelance SAP** », statut qui leur permet accessoirement de doubler tout simplement leurs revenus, sans toutefois travailler plus.

Tableau comparatif du contenu du travail réalisé : Cabinet de chasse et d'approche directe type PHRONESIS/ Agence de placement

Détail des tâches accomplies	Cabinet de chasse (ex : PHRONESIS)	Agence de placement	Documents réalisés par l'agence de placement	Documents réalisés par PHRONESIS
Synthèse et point de situation politique RH du client et présentation de la société	●			Questionnaire RH soumis au client (DRH)
Synthèse et point de situation projets SAP du client (bilan-photographie actuelle du ccSAP et des projets SAP)	●			Questionnaire IT/SAP soumis au client (DSI ou n+1 du poste SAP à pourvoir)
Conseil et validation du contenu précis du poste à pourvoir (rôle, missions, rattachement hiérarchique, salaire, lieu de travail ...)	●			
Conseil et validation de la définition précise du profil recherché (diplômes, expérience,)	●			
Conseil sur le package salarial proposé (benchmark concurrentes/prix du marché, loi offre/demande ...)	●			Document de synthèse word (3 pages) validé par le client et qui sera remis uniquement aux candidats intéressants et intéressés à l'issue de l'entretien en face à face avec le cabinet
Stratégie d'approche proposée : définition précise des cibles de recherche (où est caché le « gibier » à débusquer ?)	●			Fiche/listing des entreprises cibles où aller chercher les oiseaux rares
Sourcing des candidats appartenant à la cible de recherche	● Recherche multi-critères au sein du vivier interne, accès cvthèques,	Uniquement passage en boucle d'annonces (cut/paste de votre offre) sur 2/3 job boards avec lesquels ils	Simple Cut/Paste sur les job boards de l'offre d'emploi transmise par le client	Fiches de candidats à contacter résultant de la phase précédente

	cooptation, sourcing online/réseaux sociaux ...), identification des candidats potentiels au sein des entreprises	ont des accords tarifaires (volume illimité d'offres d'emploi négocié à l'année)		
Prise de contact téléphonique avec les cibles potentielles : vérification de l'adéquation et au poste et au profil et évaluation de la motivation (vente du poste et de l'entreprise cliente aux candidats dans la cible)	●	Pas systématique		Synthèse nominative de chaque appel candidat
Prise de rendez vous physique candidat/cabinet de recrutement	●			
Rencontre en face à face avec le candidat et évaluation précise de la candidature selon 3 axes : compétences SAP, Personnalité/traits de caractères, motivations et souhaits d'évolution (moteurs)	●	Le plus souvent pas de rencontre physique car cela prend du temps et le temps c'est de l'argent !		
Envoi d'un compte rendu d'entretien détaillé (cv+commentaires/analyse/réserves éventuelles) au client, en accord avec le candidat qualifié par PHRONESIS et intéressé par le poste Mise en valeur des points forts/faibles du candidat en rapport avec le poste à pourvoir	●	Mission impossible !		Dossier de candidature complet transmis au client
Suivi de la relation candidat qualifié/client : point téléphonique et point mail à l'issue des différents entretiens chez le client	●	●		
Si Problème, conseil en termes de négociation vis à vis du client et du candidat en simultané (tenter de trouver un terrain d'entente win-win notamment salarial)	●	Pas systématique		
Garantie de bonne fin : reprise sans frais supplémentaire de la mission, en cas d'échec durant la période d'essai (3 mois)	●	Pas systématique		



Quelques chiffres utiles sur le marché SAP français

Date de mise à jour des chiffres cités ci-dessous : le 01/11/2009

Environ **13 000 consultants** SAP travaillent en France selon les estimations (peu précises) de différents acteurs (éditeur SAP, instituts d'études de marché, cabinets de recrutement,...).

La répartition des effectifs de consultants SAP (au sens large du mot Consultant, du consultant junior au directeur de projets) est **grosso modo** (ordre de grandeur) la suivante :

- **65 %** des effectifs sont salariés et se situent chez les quelque **125** Intégrateurs, cabinets de conseil et SSII recensés par PHRONESIS, disposant d'un **pôle SAP** (pôle supérieur ou égal à **3 consultants SAP salariés**) ainsi que chez l'éditeur SAP France
- **15%** des effectifs exercent en profession libérale (indépendants/freelances SAP) et cette population ne cesse de grandir jour après jour **à vitesse Grand V !**
- **20 %** des effectifs se situent au sein des centres de compétences SAP (ccSAP) des entreprises utilisatrices du progiciel (end users SAP). Les ccSAP internes regroupent de 2 personnes à parfois plus de **80** experts SAP internes chez les très grands comptes utilisateurs de SAP.

125 intégrateurs SAP (partenaires ou non de l'éditeur SAP France) sont présents **physiquement en France** (au moins un site), avec une offre de services et une équipe SAP dédiées (au moins 3 consultants SAP salariés).

La taille des BU (business units) SAP des Intégrateurs SAP pris en compte se situe entre **3 (minimum) et 800 (maximum)** consultants SAP domiciliés/vivant en France et intervenant au niveau national.

La répartition géographique est la suivante (estimations) :

- **80 %** sur PARIS/RP (sièges sociaux des gros clients SAP)
- **7 %** sur la région Rhône-Alpes (centres principaux **Lyon** puis **Grenoble**)
- **5 %** sur les régions PACA et Midi-Pyrénées (Toulouse et son secteur Aéronautique principalement, Marseille, Nice et Sophia Antipolis ensuite)
- **5 %** sur la région Nord Pas de Calais (Valenciennes et Lille)
- **3 %** sur les autres régions (2 pôles se dégagent nettement : Rennes et Nantes).



Quelques chiffres utiles concernant les viviers qualifiés et actualisés de consultants et d'experts SAP du cabinet de chasse PHRONESIS

Date de mise à jour des chiffres cités ci-dessous : le 01/11/2009

Ces chiffres sont très importants/fondamentaux pour les clients qui accordent leur confiance à PHRONESIS car ils leur garantissent une parfaite connaissance du marché du sourcing candidats SAP, qui permet de travailler vite et bien et qui procure donc à PHRONESIS un indéniable et appréciable **avantage concurrentiel** par rapport aux autres cabinets de chasse généralistes ou IT, qui ne disposent pas de leur côté d'une telle « force de frappe » sur SAP.

Ainsi, ne perdant pas de temps à identifier durant plusieurs jours voire plusieurs semaines des candidats SAP en poste, PHRONESIS peut se concentrer **dès le démarrage de la mission** sur des tâches de **conseil à forte valeur ajoutée** (ciblage des candidats, rencontre et évaluation approfondie des candidats SAP approchés, mise en valeur factuelle du poste et de la société, ...).

Le « Time to candidates » est ainsi réduit à son **strict minimum**. Il faut aussi souligner qu'un vivier aussi conséquent ne tombe pas tout cuit du ciel, il est le travail de plus de **10 ans d'efforts** constants destinés à le construire et à le faire vivre ensuite

Structure des bases de données (excel) des 2 viviers SAP qualifiés

Les fichiers excel sont organisés afin de pouvoir effectuer rapidement une recherche multi-critères ciblée parmi **12 critères** non SAP et parmi **37 critères** SAP (37 modules techniques et fonctionnels).

Liste des 12 critères non SAP de la base :

- Sexe
- Nom
- Prénom
- Employeur actuel
- Profil manager/CP ou non (simple consultant)
- Année de naissance
- Diplôme (Ecole)
- Nombre d'années de SAP (expérience)
- Région de résidence
- Région(s) de mobilité
- Recherche d'un poste cdi en fixe ou non (ie end user SAP)
- Bac+4/5 ou pas

Liste des critères SAP de la base :

37 modules fonctionnels ou techniques SAP sont renseignés dans la base (exemples des colonnes : abap, abap objet, webdynpro, GRC/VIRSA, FI, CO, PS, SD, MM, WM, BW, BPS, BPC, BCS, PP, APO)

Au total, on peut donc théoriquement effectuer une recherche dans la base de données **sur 49 critères**.

En général, une recherche type efficace et ciblée est effectuée **sur moins de 10 critères** (exemple : le client recherche un consultant SAP SD-MM de niveau bac+4/5, habitant en IDF, de plus de 3 ans d'expérience SAP SD-MM, non chef de projets. Cette demande correspond à une recherche dans la base effectuée sur **6 critères** (colonne SD, colonne MM, colonne Bac+4/5, colonne expérience SAP, colonne région de résidence, colonne manager/CP).



Vivier de consultants et d'experts freelances SAP

PHRONESIS dispose **à ce jour** d'un vivier qualifié et actualisé en permanence constitué de **1300 consultants séniors freelances SAP** vivant et travaillant en France.

Ces « candidats » en puissance ne sont pas souvent intéressés (euphémisme) par des postes SAP salariés, sauf dans certains cas de figure bien précis, lorsqu'il s'agit notamment d'occuper un poste de chef de projets ou de responsable de domaines SAP dit fixe (c'est à dire à pourvoir en CDI au sein **d'une entreprise utilisatrice de SAP**).

C'est pourquoi, dans le cadre de vos **besoins ponctuels ou urgents en compétences SAP** (régie/expertise SAP d'une durée de 10 jours à plusieurs mois), PHRONESIS est en mesure de vous présenter très rapidement et de manière **très ciblée** des candidats freelances SAP de qualité, **disponibles rapidement**, en recherche de missions SAP.

Vivier de consultants et d'experts salariés SAP

PHRONESIS dispose **à ce jour** d'un vivier **qualifié et actualisé** en permanence constitué de plus de **10 400** consultants et experts **SAP salariés** (tous profils SAP confondus depuis le consultant junior SAP jusqu'au directeur de projets/programmes SAP gérant de grosses équipes SAP), vivant et travaillant en France.

Remarque importante : De nombreux consultants et experts SAP (la majorité en fait), sont en réalité des « multi-spécialistes SAP », connaissant plusieurs outils de développement et technologies SAP (abap, WAS, webdynpro, AOO, BC, BSP, XI/PI) et/ou plusieurs modules SAP d'un point de vue paramétrage (exemples : FI et CO, SD et MM, MM et WM, MM et PP, PP et APO, CO et PS, CO et BW, PM et CS, ...).

Vivier global de consultants et d'experts SAP (salariés + indépendants)

Ainsi, PHRONESIS dispose d'un des plus **importants (voire sans doute du plus important) vivier global de compétences SAP** constitué à ce jour par un **cabinet de conseil en recrutement IT français**, puisque ce vivier global SAP (salariés+freelances) totalise **près de 12 000 consultants SAP**, pour un effectif global estimé à environ **13 000 consultants SAP** résidant et exerçant une activité en France.

PHRONESIS est à ce jour le **seul cabinet de chasse de têtes IT français exclusivement** dédié au marché du **recrutement SAP**. Sa grande force et son **avantage concurrentiel** résident donc dans cette **ultra-spécialisation**, facteur de **valeur ajoutée et de création de valeur** tant pour les clients que pour les candidats, qui bénéficient ainsi tous deux de son recul et de son expérience significative (> 10 ans) et concrète du marché SAP français.