



Jun 2022

Brochure fédérale N° 46

L'attractivité du secteur des ESN





Juin 2022

Brochure fédérale N° 46

L'attractivité du secteur des ESN



Les Brochures précédentes

- Brochure n°1 – LA GPEC
- Brochure n°2 – LA CRISE ECONOMIQUE C'EST EUX, LA SOLUTION C'EST NOUS!
- Brochure n°3 – LES RESTRUCTURATIONS D'ENTREPRISE
- Brochure n°4 – DECALOGUE POUR UNE REDACTION NON SEXISTE
- Brochure n°5 – PORTRAITS DE MARC
- Brochure n°5 BIS – HORS-SERIE – LE FRONT NATIONAL OU L'IMPOSTURE SOCIALE
- Brochure n°6 – SONDAGE, CENTRES D'APPELS ET INFORMATIQUE
- Brochure n°7 – D'UNE CONCEPTION DU SYNDICALISME ... A UNE DEMARCHE SYNDICALE
- Brochure n°8 – DE LA QUESTION DES DEFICITS ... QUELQUES ELEMENTS D'ANALYSE ET DE REPONSE
- Brochure n°9 – LE TELETRAVAIL
- Brochure n°10 – LES TEXTES DU 9^{ème} CONGRES DE LA FEDERATION DES SOCIETES D'ETUDES
- Brochure n°11 – LA GRANDE CONFERENCE SOCIALE
- Brochure n°12 – COMPRENDRE L'ÉVOLUTION DU SECTEUR DES SSII ET CONNAÎTRE SES FONDAMENTAUX POUR MIEUX LIRE ET DÉCRYPTER LES DISCOURS DES FÉDÉRATIONS PATRONALES ET DES DIRECTIONS
- Brochure n°13 – ANALYSE SECTORIELLE
- Brochure n°14 – PREMIER BILAN DE LA FEUILLE DE ROUTE SOCIALE
- Brochure n°15 – GUIDE LA COMPTABILITÉ À USAGE DES SYNDICATS
- Brochure n°16 – BUREAUX D'ETUDES, COÛT DU CAPITAL ET SSII
- Brochure n°17 – CENTRES D'APPELS / SONDAGE
- Brochure n°18 – ABECEDAIRE - 1^{ère} Partie
- Brochure n°19 – COMBATTRE LE PROJET DE LOI MACRON
- Brochure n°20 – L'HYPER FEMINISATION DU SECTEUR DES CENTRES D'APPELS
- Brochure n°21 – RAPPORT COMBEXELLE
- Brochure n°22 – L'ACCORD SUR LE TEMPS DE TRAVAIL
- Brochure n°23 – ABECEDAIRE - 2^{ème} Partie
- Brochure n°24 – LES VIOLENCES FAITES AUX FEMMES
- Brochure n°25 – FORFAIT JOURS
- Brochure n°26 – LA COMPETITIVITE
- Brochure n°27 – 10^{ème} CONGRES FEDERAL - NOS ORIENTATIONS
- Brochure n°28 – L'IMPACT DU NUMERIQUE SUR L'EMPLOI ET LE TRAVAIL - 1^{ère} partie
- Brochure n°29 – L'IMPACT DU NUMERIQUE SUR L'EMPLOI ET LE TRAVAIL - 2^{ème} partie
- Brochure n°30 – LE CSE
- Brochure n°31 – POUR UN NUMÉRIQUE AU SERVICE DES SALARIÉ.E.S : ENJEUX ET DÉFIS DE LA DIGITALISATION
- Brochure n°32 – L'EXPERTISE COMPTABLE FACE AU DÉFIS DU NUMÉRIQUE
- Brochure n°33 – ASSISES DU NUMERIQUE - EXPERTS COMPTABLE
- Brochure n°34 – ELECTIONS CSE MODE D'EMPLOI
- Brochure n°35 – IMPACT DU NUMÉRIQUE SUR LES MÉTIERS DE LA RELATION CLIENT

Brochure n°36 - LA RÉFORME DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
Brochure n°37 - ASSISES DU NUMERIQUE DANS LES CENTRES D'APPELS
Brochure n°38 - FLEXIBILITE, LICENCIEMENT
Brochure n°39 - LE TELETRAVAIL
Brochure n°40 - LE COUT DU CAPITAL ET FINANCIARISATION
Brochure n°41 - GUIDE DU MILITANT
Brochure n°42 - 32H - LE GUIDE DU MILITANT
Brochure n°43 - GUIDE DU MILITANT
Brochure n°44 - DOCUMENT D'ORIENTATION 11^{ÈME} CONGRÈS
Brochure n°45 - RENSER, TRANSFORMER CE QU'UN QUINQUENNAT ...
ET D'AUTRES AVANT ONT DECONSTRUIT, ET OUVRIR LA VOIE DU
PROGRES SOCIAL

Sommaire

- 7 - En guise d'introduction
- 9 **I. Etat des lieux de l'offre et de la demande dans les entreprises du secteur**
 - 9 - a. Panorama économique du secteur des ESN
 - 10 - b. Les profils recherchés
 - 12 - c. Evolution de la démographie des salariés dans le secteur des ESN
 - 16 - d. Des compétences rares : vers une tendance à la hausse des rémunérations
 - 17 - e. Une attractivité variable selon les régions
- 19 **II. Définition et présentation des principaux axes d'évolution des compétences attendus**
 - 19 - a. Du recrutement à la fidélisation des salariés
 - 22 - b. Vers une transformation des compétences en interne
 - 28 - c. Le sens donné au travail : la problématique des nouvelles générations ?
- 30 **III. Scénarios d'évolution**
 - 30 - a. Une attractivité et fidélisation qui passent notamment par des process de recrutement de qualité et une projection dans l'entreprise
 - 32 - b. Une limitation du niveau de sortie nécessaire
 - 33 - c. Les conditions de travail et le recours à l'offshore
 - 33 _ Investir pour le bien-être des salariés et leur projection au sein de l'entreprise
 - 36 _ Le recours à l'offshore : quel impact sur l'attractivité du secteur ?
 - 37 - d. Une ambivalence entre les enjeux économiques et RH
- 38 **IV. En conclusion : Synthèse des différents axes de fidélisation et d'attractivité pour répondre à une demande toujours plus forte sur ces profits au sein des ESN**
- 40 - Annexes



Introduction

Cher.e.s camarades,

Cette question de l'attractivité n'est pas nouvelle dans les ESN. Déjà dans les rapports de branche de 1986, le patronat notait le problème d'« une hausse des salaires entraînée par la pénurie d'informaticiens qualifiés ». Encore en 1985, il semblait être préoccupé par « une pénurie toujours plus forte d'informaticiens qualifiés, de haut et de très haut niveau ». Même constat en 1987 : « les hausses de salaires entraînées par la pénurie d'informaticiens de haut niveau, et la concurrence des autres acteurs de l'économie recherchant les mêmes profils pointus ».

Et jusqu'à aujourd'hui, les rapports de branche restent de la même veine.

Si aujourd'hui, cette question réapparaît avec plus de force, c'est qu'elle a émergé du gouvernement. En effet, le chantier dit « des métiers en tension » a été inscrit dans l'agenda social défini par le gouvernement à la demande des organisations patronales. L'objectif assumé est de résorber les difficultés de recrutement et des métiers en tension. Un certain nombre de branches ont été ciblées, dont la branche numérique, ingénierie, conseil et événement, avec certains métiers comme data scientist, développeur et cyber sécurité.

C'est Monsieur Bernard Maurin du ministère du travail qui a été chargé de suivre la branche sous l'égide de Monsieur Philippe Dole nommé par la ministre du travail Elisabeth Borne. Ils se sont appuyés sur une étude de la Dares et de France Stratégie intitulé « Métiers 2030 », rapport du groupe prospective des métiers et qualifications.

Dans un premier temps, les organisations syndicales et patronales représentatives ont été reçues en bilatéral avec un questionnaire en mai 2021. Nous avons alors pu développer notre argumentaire qui a tourné autour du manque de garantie sociale à la hauteur des enjeux :

- Rémunération.
- Classification et reconnaissance des métiers.
- Conditions de travail.
- Organisation du travail et temps de travail.
- Evolution de carrière.

Et toutes les insuffisances dans la convention collective.

C'est en Commission Paritaire Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle du 16 septembre 2021 que nous avons encore une fois fait part de notre diagnostic, à savoir :

- Des augmentations salariales plafonnées ;
- Les cadres très qualifiés et pourtant mal payés. Cette gestion fait des entreprises une fabrique de cadres low-cost ;
- Une absence de choix dans les missions proposées ;
- Une absence de perspective d'évolution de carrière ...

- Faisant de la branche un simple marchepied vers le monde du travail, revendiquée par ailleurs par le patronat qui prône la culture du jeunisme.

En conséquence, les entreprises de la branche gèrent l'emploi à la mission et ainsi recrutent pour une mission sans se soucier de l'après ... Or, la problématique actuelle pour les ESN est la création de valeur pour le client et non plus, comme c'est trop souvent le cas, de faire en complément ou à la place du client, comme c'est le cas de la régie par exemple. Les mauvaises conditions de travail et un temps de travail exorbitant sont également des freins à l'attractivité. Nos interlocuteurs de la DGT nous ont indiqué qu'effectivement la politique sociale au sens de politique de rémunération et évolution professionnelle avait été identifiée comme facteur de difficulté de recrutement. Et qu'à ce titre, ils entendaient encourager la négociation.

Dont acte, sauf que, et nous l'avons dit, des négociations ont lieu tous les mois dans la branche et ces échanges ont lieu de longue date.... Et restent sans effet.

Pour le moment, les offensives patronales visent un allongement de la durée du travail, un élargissement des forfaits sans contrôle plutôt que la mise en place de mesures favorisant le maintien dans leur emploi des salariés et la baisse du turnover. La négociation ne peut être un alibi, ni un levier pour le patronat de sabrer tous les droits en échange de quelques euros. Il ne peut pas être question de discuter d'éléments fondamentaux du rapport salarial, de la définition de ce qu'est le travail uniquement à travers le prisme des problématiques de recrutement. Par ailleurs, lorsque l'on parle recrutement on parle d'emploi. Et sur ce sujet, les évolutions des activités au sein de la branche entraînent de nécessaires « reclassements » : sur ce point nous avons interrogé le ministère sur ce que l'Etat, dans la droite ligne des déclarations du président de la République sur la réimplantation / maintien en France d'activités stratégiques, sur ce qui était considéré comme stratégique.

Le seul retour que nous avons eu est la mise à signature d'une « charte de développement et des compétences dans la branche des bureaux d'études techniques, des cabinets d'ingénieurs conseils et des sociétés de conseil », charte que la CGT et la CFDT ont refusé de signer, sur laquelle un communiqué de presse a été publié.

C'est dans ce cadre que nous avons décidé de confier une étude à un cabinet d'expertise et de conseil, Sextant expertise, afin de nous approprier les enjeux qui se posent à nous. Au préalable de l'analyse des besoins d'évolution du secteur des ESN pour mener vers une meilleure attractivité et fidélisation des salariés dans les diverses entreprises, une étape de bilan de l'offre et de la demande actuelle doit être réalisée.

Cette étape visera à définir les profils recherchés, la démographie du secteur, les compétences attendues et l'évolution géographique du placement des entreprises.

Nous remercions à cet effet Mesdames Isabelle NICOLAS, Clémence TURPIN, Marion COSTARD et Monsieur Michel MARTIN de ce cabinet d'expertise.

I. Etat des lieux de l'offre et de la demande dans les entreprises du seteur

a. Panorama économique du secteur des ESN

Les principaux acteurs des services numériques ont mieux résisté à la crise en 2020 que l'ensemble du marché. Alors que le marché ITS recule de -8,2%, les 10 premiers acteurs affichent un recul limité -3%. Parmi les ESN, Capgemini est renforcé par l'intégration d'Altran et reste leader.

D'une manière générale, les sociétés de services numériques ont apporté des réponses stratégiques à la crise sanitaire :

- Développement de nouvelles offres et nouveaux services, pour répondre notamment aux besoins de réductions de couts et aux besoins liés à l'essor du télétravail.
- Prospection de nouveaux clients et secteurs pour aller sur les secteurs les plus porteurs (bancaire ; Santé / Pharmacie ; Ferroviaire ; Naval ; Nucléaire ; Éolien ; Télécommunications).
- Accélération de l'industrialisation et des propositions de prestations à l'offshore, pour répondre à la pression sur les prix mise par les clients.
- Recentrage, abandon ou externalisation de certaines activités pour répondre à l'évolution de marché.

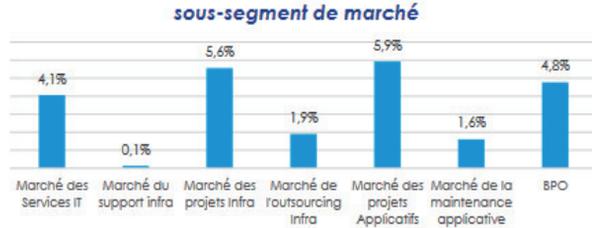
Les ambitions de croissance du marché sont hétérogènes : s'il est globalement attendu en forte croissance, les perspectives diffèrent selon :

- Les secteurs d'activité.
- Les segments de métiers (applicatif, infra) et sous-segments.
- Les domaines technologiques (Cloud, Data, traditionnel, etc.).

Le marché devrait être tiré par les secteurs Manufacturing et les services et par les activités de Projets. Les acteurs orientés applicatifs, comme Accenture, Sopra, Capgemini et CGI devraient profiter de cette tendance.

Secteurs	TCAM 21-24	Poids
Public	1,5%	12%
Transport	1,6%	4%
Telecom	3,0%	6%
Assurance	3,7%	6%
Utilities	4,1%	8%
Banking	4,3%	19%
Retail	4,8%	7%
Manuf	6,5%	29%
Services	6,8%	8%
Total	4,6%	100%

► Croissance moyenne annuelle 2021-2025 attendue par :



TCAM : Taux de croissance annuel moyen

Mais le vrai différentiel de dynamique d'activité devrait plus que jamais s'observer entre les activités de transformation digitale autour de la Data et les autres activités.

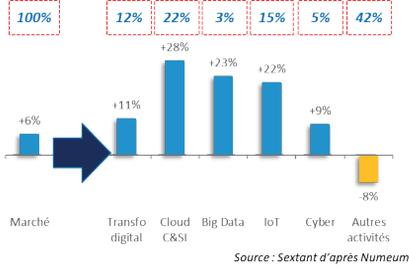
Deux tendances notables auront des conséquences sur les activités des ESN : la convergence des monde IT et OT (ingénierie) et ses enjeux liés à la digitalisation, ainsi que le développement des besoins liés à la pérennité des activités, dit « Sustainability » des entreprises.

b. Les profils recherchés

Les évolutions technologiques menant à la transition digitale des entreprises ont conduit les ESN à s'orienter de plus en plus vers des profils en lien avec **le cloud, la data, la cybersécurité, mais aussi sur les activités de conseil.**

L'enjeu de disposer des ressources adéquates en termes de compétences se traduit par des ambitions de recrutement globalement supérieures au niveau d'avant-crise, pourtant déjà très élevé...

► Evolution du marché services numérique en 2021 et poids des activités



En effet, les deux leviers prioritaires pour la sortie de la crise sanitaire ont été, pour le secteur, le Cloud et le Big Data. Ils se sont révélés, en 2021, les deux leviers ayant eu les plus hauts taux de croissance, avec respectivement 28,1% et 23,4% de croissance en 2021¹. En parallèle, d'autres leviers se révèlent, à l'instar de la transformation digitale, de l'IoT et de la cybersécurité.

Cette dernière, en particulier, représente un enjeu majeur pour le secteur : des opportunités pour le marché sont créées

de toutes parts, tant par la crise que par l'émergence de nouvelles technologies ou le durcissement à venir de la réglementation, avec la révision en cours du cadre européen.

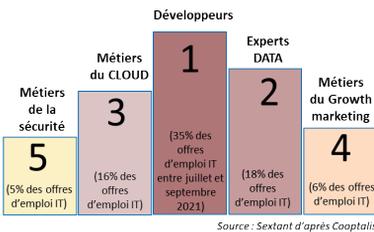
Le développement de ces différents marchés, tous demandeurs en technicité et en compétences, implique une demande toujours plus importante que l'offre sur le marché de l'emploi.

Ceci mène ainsi à une pénurie des ressources, alors que le secteur affiche des ambitions en termes de croissance économique particulièrement importantes, en particulier sur certains métiers : les développeurs, les data-analystes, et tous les métiers de la cybersécurité (ingénieur cyber-sécurité, consultant cybersécurité...), du growth-marketing et du cloud².

DE QUOI PARLE-T-ON ?

- **La transformation digitale** : comprend les sujets d'expérience client, le e-commerce, la dématérialisation
- **Le Cloud C&SI** : Conseil et intégration de système – comprend les clouds verticalisés, la collaboration globalisée, la généralisation des approches containers, etc.
- **La Data** : comprend la collecte et l'usage de la donnée pour faire évoluer les modèles économiques, développer de nouveaux services, etc.
- **L'IoT** : comprend le développement de nouvelles solutions avec la 5G et l'Edge computing, la convergence IT/OT
- **La sécurité** : comprend les investissements pour parer à la recrudescence des risques, des attaques informatiques

► Familles de métiers IT les plus recherchés (en juillet-septembre 2021)



Outre un effort de recrutement soutenu, faire face à ces besoins en ressources difficiles à capter nécessite par ailleurs de grands investissements en matière de formation nécessaires de la part des entreprises, sur lesquels nous reviendrons plus loin.

1. Source : « Bilan 2021 et perspective 2022 du secteur numérique », Numeum, 07 décembre 2021
 2. Source : « Baromètre 2021 (3ème tr) des métiers de l'IT, l'irrésistible ascension », Cooptalis, 17 novembre 2021

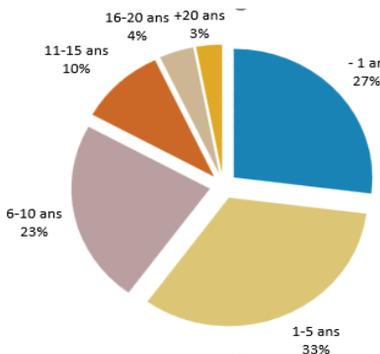
c. Evolution de la démographie des salariés dans le secteur des ESN

- Evolution de la pyramide des âges dans le secteur des ESN

Pour répondre à des projets de transformation digitale plus complexes, et stratégiques pour les clients, la demande du marché évolue vers plus de valeur ajoutée et plus de séniorité des compétences fournies par les ESN (consultants, développeurs...). Cette tendance est particulièrement vraie en amont des projets, dans les fonctions de Conseil, mais elle est également observée dans les fonctions plus « techniques ». Ainsi, chez les grands acteurs du secteur, les profils généralistes ne sont plus autant prisés que par le passé, et la demande de profils d'experts chez les clients semble s'être accentuée et confirmée depuis le début de la crise sanitaire en 2020.

En particulier, la démographie des entreprises du secteur des ESN évolue au regard de son approche envers les salariés juniors, que ce soit au niveau des recrutements ou, en conséquence, de la démographie dans les entreprises. Ainsi, les profils en sortie d'école ou salariés ayant moins de 30 ans représentaient pour de nombreuses ESN plus de 70% de leurs recrutements auparavant mais, un glissement s'observe aujourd'hui dans le profil des salariés recrutés.

En effet, aujourd'hui, les ESN se tournent vers des profils plus expérimentés, avec des salariés ayant une première expérience plus significative. Ainsi, la part des salariés ayant 35 à 40 ans dans les recrutements a pu progresser chez de nombreux acteurs du secteur. En parallèle de l'âge des salariés recrutés, le nombre d'années d'expérience requises a également progressé.



De fait, les profils dits « juniors », que l'on pourrait définir comme les salariés ayant moins de 5 ans d'expérience professionnelle, déclinent mais restent majoritaires dans les recrutements effectués, ce qui nécessite une collaboration étroite entre les entreprises et les écoles ciblées par celles-ci. Mais les entreprises s'orientent de plus en plus sur des salariés ayant une première expérience significative.³

De par cette évolution dans les profils des recrutements, la pyramide des âges du secteur des ESN montre un léger vieillissement de la population salariée. Ainsi, entre 2010 et 2017, la part des salariés de plus de 50 ans a progressé de 4 points pour représenter 16% des effectifs, alors que la part des salariés de moins de 30 ans décroît de 3 points en miroir, ceux-ci représentant $\frac{1}{4}$ de la population⁴.

3. APEC / Syntec numérique, « Le marché de l'emploi cadre dans les activités informatiques », Juin 2019

4. Syntec Numérique, « Chiffres clés du secteur », 2020

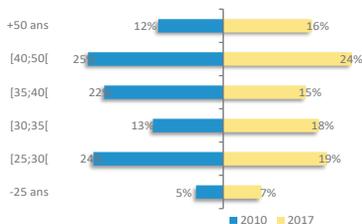


Figure 1 - Pyramide des âges dans le secteur des ESN, entre 2010 et 2017¹

Les recrutements sont donc toujours orientés sur les profils juniors, mais doivent désormais davantage s'intéresser aux salariés plus expérimentés et positionnés sur les technologies les plus prisées.

Ce mouvement de fond n'est pas sans conséquence sur le modèle

économique des ESN. Celles-ci sont historiquement orientées sur des profils juniors et une rotation du personnel élevée, ce qui permet de gérer la pyramide des âges et ainsi limiter la hausse de leurs coûts, dans un contexte de tension tarifaire. L'évolution du marché (pénurie de ressources, exigence accrue des clients et complexité des projets de transformation) appelle toutefois ces entreprises à senioriser leurs effectifs et à passer d'un modèle de gestion de la rotation du personnel à un modèle plus orienté vers la gestion des parcours professionnels.

Au vu des exigences de rentabilité de ces entreprises, ce mouvement n'apparaît viable que si les ESN parviennent à valoriser, dans leurs tarifs, la montée en séniorité de leurs effectifs. Un mouvement qui ne favorise pas les plus petites ESN.

Enfin, un focus sur l'embauche de jeunes en école ou en sortie d'école doit être réalisé, en particulier sur l'alternance. En effet, l'apprentissage comme la professionnalisation, à l'instar des périodes de stage, constituent un « pool de pré-embauche » nécessairement intéressant pour les entreprises du secteur.

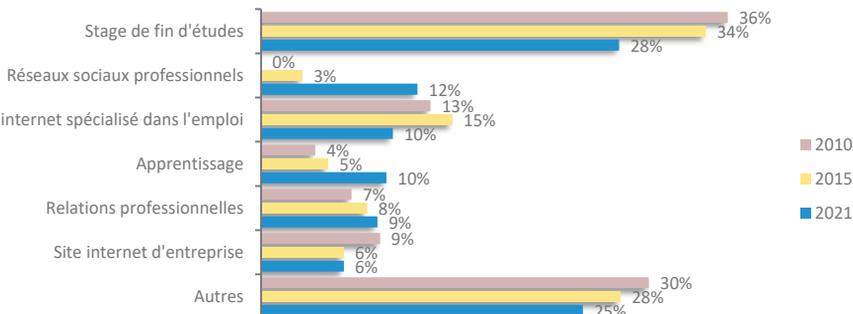


Figure 1 - Principaux moyens d'accéder à l'emploi, pour les jeunes diplômés d'une école d'ingénieur

Le graphique⁵ ci-dessus met en lumière l'importance des stages et des périodes d'alternance pour les jeunes diplômés du secteur afin de trouver un emploi. Pris conjointement, ces deux biais représentent en 2021 le premier moyen d'accéder à

5. Conférence des grandes écoles, « Enquête insertion des diplômés », Juin 2021

l'emploi pour les jeunes. Mais la fin des aides octroyées à l'embauche d'un apprenti annoncée par le gouvernement, et l'absence de recul sur la réalité de l'intégration professionnelle de ces jeunes et sur la potentielle substitution d'une forme d'emploi par une autre, limitent fortement toute possibilité de conclure positivement sur la réforme de l'apprentissage. En effet, si les périodes de mise en situation professionnelle sont utilisées par les entreprises du secteur, la pérennisation du contrat par une embauche en CDD ou en CDI à la fin de la période n'est plus la norme.

La période d'alternance, plutôt qu'être considérée comme une éventuelle pré-embauche, pourrait plutôt considérée comme une aubaine pour les entreprises du secteur, qui n'envisagent pas forcément la pérennisation du contrat en un contrat à durée indéterminée, comme pour les jeunes diplômés qui pourraient y voir une 1^{ère} expérience valorisable ailleurs lors de leur recherche de premier emploi pérenne.

- Evolution de la problématique d'égalité professionnelle dans le secteur des ESN

Une constante demeure, **la part des femmes reste minoritaire dans le secteur**. Ainsi, les femmes ne représentent que 28% des effectifs des ESN, un taux en léger progrès depuis 2014. Pour autant, force est de constater qu'à quelques exceptions près, peu d'ESN présentent un taux de féminisation supérieur à 30%, et que les embauches restent majoritairement masculines, ne permettant pas de faire évoluer significativement la situation, en particulier dans les filières techniques⁶.

On note toutefois que la part des femmes au sein des ESN peut varier en fonction de la structure de l'activité. Les ESN qui sont historiquement fortement présente dans le Conseil disposent d'un taux de féminisation plus élevé (ex : Accenture, Capgemini...)⁷.

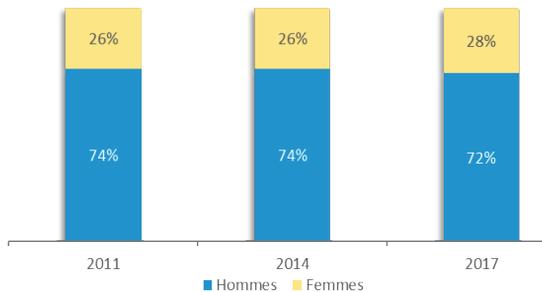


Figure 1 - Répartition des effectifs par genre⁷

6. JDN, « Où sont les femmes... dans les ESN ? », <https://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/1497587-toujours-peu-de-femmes-embauchees-dans-les-esn/>
 7. Numeum, « Chiffres et datas du secteur numérique », 2021, 2

Ce faible taux de féminisation est bien sûr en lien avec un taux de féminisation toujours faible au sein des écoles d'ingénieur. Ce taux, qui progresse (il était de 24% en 2015), reste néanmoins faible, et ne semble pas voué à augmenter rapidement sur les prochaines années : en 2021, seules 37% des lycéennes envisageaient une école d'informatique ou une école d'ingénieur⁸.

Il reste donc difficile pour les recruteurs d'inverser la tendance en matière de parité, la part des femmes variant significativement selon les compétences requises. En effet, et conjointement aux difficultés préétablies au niveau scolaire, elle reste plus importante sur les activités de conseils par rapport aux secteurs plus « techniques ».

En parallèle du défi de féminiser leurs effectifs au global, les ESN n'échappent pas au phénomène du **plafond de verre** observé sur la majorité des secteurs en France. Présent chez chacun des grands acteurs du secteur, il permet d'observer une diminution de la part des femmes en montant dans le système de grades. Se posent ainsi plusieurs questions :

- Quelle équité face à la politique de promotion des entreprises ?
- Quelle conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée possible, quand les femmes restent plus exposées que les hommes à s'occuper de leurs enfants, parents etc. ?
- Quelle équité en termes de parcours professionnels et, comme résultante, de rémunération ?

En termes de rémunération notamment, force est

DEFINITIONS :

- **Plafond de verre** : Plafond métaphorique empêchant l'accès des femmes aux postes à hautes responsabilités
- **Paroi de verre** : Concept selon lequel les femmes accédant aux postes à plus hautes responsabilités se trouvent dans des départements non-stratégiques.
- **Plancher collant** : Difficulté, pour les femmes, à bénéficier de promotions (principalement en début de carrière).

de constater un écart flagrant entre les rémunérations des hommes et celles des femmes. Les graphiques ci-contre et ci-dessous présentent ainsi les différences de salaire entre les hommes et les femmes, dans deux contextes différents : à la première embauche en sortie d'études (figure 5 renvoyant à l'insertion des diplômés)⁹ et selon la rémunération moyenne (figure 6, panel plus large)¹⁰.



Figure 1 - Ecart de salaire entre les hommes et les femmes, en sortie d'étude

8. IPSOS pour EPITECH, « La féminisation des métiers du numérique – Enquête auprès des lycéennes, des lycéens et de leurs parents », Octobre-Novembre 2021

9. Conférence des grandes écoles, « L'insertion des diplômés des grandes écoles », 2021 et précédents

10. DARES, « Données sur les salaires de l'IDCC », 2019

Ainsi, depuis plus de 10 ans, les jeunes femmes en sortie d'école d'ingénieurs subissent d'importantes différences de salaires avec leurs pairs masculins, or cet écart ne décroît pas, au contraire : encadré entre 5,3% et 7,4% depuis 2009, le taux d'écart de salaire progresse même à niveau depuis 2018 pour retrouver des niveaux proches de 7%.

En parallèle, le problème créé dès la sortie d'école persiste au cours de la vie professionnelle. En effet, le graphique ci-dessus révèle qu'en 2019, le salaire moyen des femmes salariées dans les ESN était inférieur de 18% à celui des hommes.

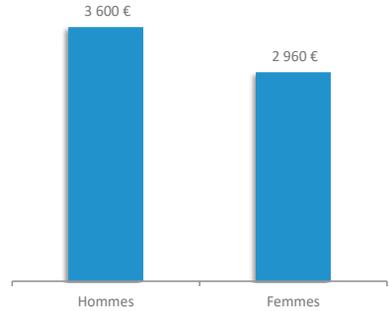


Figure 1 - Salaire mensuel net moyen, par genre, en 2019, BETIC

d. Des compétences rares : vers une tendance à la hausse des rémunérations

DEFINITION DE L'EFFET DE NORIA :

- Mesure de taux de variation de la masse salariale, dont l'objectif est le calcul de l'économie obtenue par une entreprise lors du remplacement de salariés âgés par des salariés plus jeunes, à effectif constant.

▪ Mode de calcul :

$$\frac{\text{Salaires (entrants)} - \text{salaires (sortants)}}{\text{Masse salariale}}$$

Avec le remplacement de salariés expérimentés quittant l'entreprise par le recrutement de salariés plus juniors, un effet de Noria pouvait alors être observé.

Par ce biais, à effectif constant, le remplacement de salariés expérimentés aux rémunérations plus élevées par des salariés débutants aux rémunérations plus faibles permettait aux entreprises d'avoir un certain contrôle de leur masse salariale.

Ce phénomène, s'il est toujours d'actualité dans le modèle des ESN, semble être d'une moins grande ampleur. Alors que l'effet de Noria permettait notamment de contribuer à la politique d'augmentation des entreprises, cette situation s'avère de plus en plus tendue.

La pénurie de ressources sur le marché de l'emploi a en effet généré une tension à la hausse des rémunérations. Un phénomène est alors devenu courant : à niveau égal, les salariés récemment recrutés perçoivent une rémunération nettement supérieure par rapport aux salariés plus anciens.

Ces écarts de rémunérations entre les « nouveaux » et les « anciens » peuvent précipiter un certain nombre de départs, d'autant plus que le changement d'entreprise leur permet parfois d'effectuer un bond de 10 à 15% sur leur rémunération. La rémunération reste ainsi l'un des principaux motifs de départ des salariés, mais reste derrière la diversité des missions proposés.

En parallèle de la pénurie de ressources expliquant une tendance à la hausse des rémunérations, le déplacement de la pyramide des âges des entreprises du secteur vers des salariés plus expérimentés et le déplacement des recrutements vers des profils avec un niveau d'expertise plus important expliquent également une tendance à la hausse des rémunérations des salariés nouvellement embauchés¹¹.

Ce marché de l'emploi particulièrement tendu, et cette pression à la hausse des rémunérations alors que la demande côté employeur reste toujours plus importante, peut avoir des conséquences très importantes sur le **niveau de sortie observé**.

e. Une attractivité variable selon les régions

Enfin, bien que le secteur soit globalement marqué par une hégémonie parisienne, la crise sanitaire et le développement du télétravail qui en découle amènent à transformer l'offre et la demande, les salariés étant aujourd'hui plus que jamais enclins à poursuivre leur parcours professionnel en région¹².

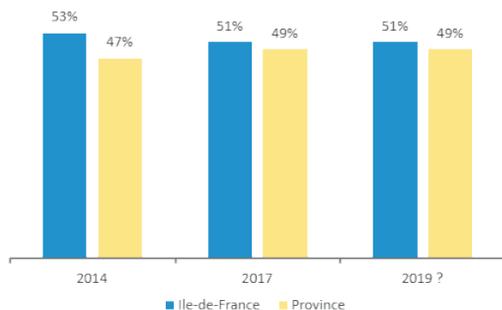


Figure 8 – Répartition des effectifs par situation géographique, entre 2014 et 2019

Ainsi, par exemple, la plateforme « Paris je te quitte », qui aide à la mobilité des Franciliens, s'est-elle créée.

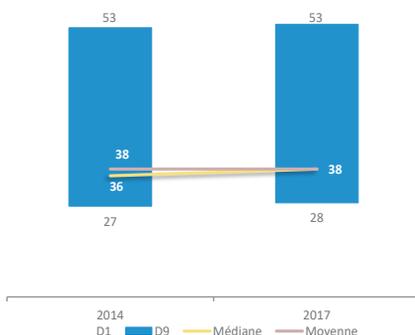


Figure 1 - Répartition de la rémunération fixe à l'embauche, en 2014 et en 2017

En effet, par suite de la crise sanitaire, une volonté généralisée de quitter l'Ile-de-France pour s'installer en région s'est faite ressentir chez les Franciliens.

La crise sanitaire et la possibilité de télétravailler se sont ainsi présentées comme un facteur déclencheur du départ d'Ile-de-France, les mobilités étant supposées apporter un meilleur équilibre vie personnelle/vie professionnelle.

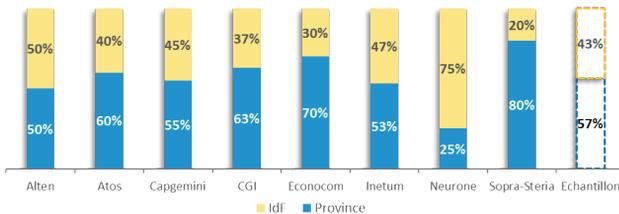
11. APEC, « Les salaires des cadres à l'embauche », 2018

12. Numeum, Chiffres et Datas, 2021 et précédents

Bien que le phénomène ne soit pas uniquement observable au sein des ESN, force est de constater que le secteur, propice au télétravail puisque la quasi-totalité des métiers peuvent être réalisés à distance, est particulièrement concerné par cette volonté de départ en région, et ce pour les salariés de tous âges et de toutes expériences professionnelles. Ainsi, par exemple, les jeunes en sortie d'études étaient 44% à souhaiter trouver un poste en province en 2010 : ils sont, en 2021, 47%.

Cette évolution des parcours de carrière vers une mobilité géographique a été intégrée par les entreprises du secteur, du moins par les plus importantes. Ainsi, les études du JDN menées en 2022 révélaient que sur les quinze plus grosses entreprises du secteur, quatorze prévoient désormais qu'au moins 50% de leurs recrutements de l'année se feraient en régions.

► Situation géographique des recrutements prévus par les ESN en 2022



Source : Sextant d'après JDN

Toutefois, **l'évolution de la demande des salariés n'est pas le seul facteur du développement de l'emploi des ESN en régions. En effet, dans un contexte de recours accru au télétravail, ce phénomène est un puissant vecteur d'économies pour les employeurs.** Il permet en effet :

- De profiter du **différentiel de salaires Paris-Régions** en développant des plateformes de delivery « régionales », le plus souvent dans les grands centres urbains (Nantes...). Ce phénomène n'est pas nouveau mais il tend à prendre de l'ampleur, alors que les clients demandent une plus grande proximité sur leurs projets digitaux. Ces plateformes servent donc « d'intermédiaire » entre les ressources en local (voire chez le client : consultant et ressources en assistance technique) et les grandes plateformes de delivery nearshore et offshore.

- De **réduire le taux d'intercontrats** (période de creux entre deux missions) car le positionnement des salariés ne dépend plus seulement du niveau d'activité en local : ils peuvent être positionnés sur des jobs dans une autre région que leur géographie de rattachement.

- Voire de **réduire les tensions sur le recrutement** en élargissant la zone de recherche hors des grands centres urbains. Sur cette base, on voit ainsi se développer des contrats « nativement » 100% télétravail au sein de certaines ESN.

En parallèle, le développement du télétravail et le retour sur site contemporain dévoilent de nouveaux enjeux en matière de gestion des ressources humaines :

- Certains salariés ont déménagé en région pendant la crise sanitaire. Doivent-ils toujours être rattachés à un site d'Ile-de-France, ou doivent-ils désormais être rattachés à un site en région ?
- Le pouvoir d'achat diffère selon les régions, et est plus faible en Ile-de-France. Comment maintenir une égalité dans le système de rémunération, entre des salariés en région et des salariés en Ile-de-France, tous rattachés au même site ?
- Qu'implique le développement de sites en région dans la politique de gestion de la relation sociale ?

II. Définition et présentation des principaux axes d'évolution des compétences attendus

a. Du recrutement à la fidélisation des salariés

Selon la plateforme de staffing pour les ESN Staffman, le coût d'un recrutement¹³ peut représenter une somme importante (10 000 euros en moyenne dans le secteur), et varie fortement selon le profil recruté. Pour autant, ce coût annoncé ne prend pas en compte les coûts de formation et d'intégration du salarié recruté. En effet, la seule embauche d'un salarié très expérimenté peut s'avérer beaucoup plus coûteuse que l'embauche d'un profil junior, mais il reste difficile d'obtenir des modélisations précises quant aux différences de coûts que cela peut représenter pour parvenir in fine au même niveau de compétences.

De nombreuses approches de sourcing existent pour attirer les candidats : développement de partenariats auprès d'écoles, organisation d'événements, escape games. Certaines entreprises vont même jusqu'à proposer d'aller chercher en taxi les candidats pour des entretiens...

Enfin, afin d'honorer des plans de recrutements parfois très ambitieux (avec 20% de taux d'entrée prévue, voire plus), certaines entreprises sont amenées à diversifier leurs sources, en se tournant vers des panels d'écoles et d'universités plus variées, voire même vers Pôle Emploi pour des profils en reconversion professionnelle.

¹³. Coût global d'une embauche. L'entreprise pour le calculer va comprendre tous les coûts mis en place pour arriver à ce recrutement :

- Les coûts internes : salaires des recruteurs, coût de structure, temps des opérationnels
- Les coûts externes : outils utilisés, cabinets de recrutement, prestataires...

- **La cooptation** peut par ailleurs porter ses fruits, notamment lorsqu'elle est valorisée financièrement. De plus en plus d'entreprises, dont les besoins en recrutements sont particulièrement importants, ont recours au système de cooptation, parfois moins onéreux que les parcours de recrutements classiques, notamment en temps passé à rechercher et attirer des candidats.

Véritable vivier de recrutement, le recours à l'alternance est parfois sous-exploité par les entreprises du numérique. Alors qu'un minimum légal de 5% d'alternants est exigé chez les entreprises de plus de 250 salariés, les entreprises sont parfois confrontées à des difficultés organisationnelles pour positionner ces salariés sur des missions, tout en garantissant un niveau d'encadrement suffisant. Le contrat de professionnalisation est alors favorisé par les entreprises du secteur.

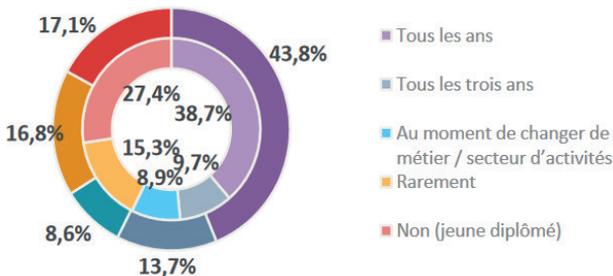
Les différentes approches de recherches de profils et d'embauche sont susceptibles de donner des résultats. Toutefois, la question ne se situe-t-elle pas davantage dans leur fidélisation que dans leur recrutement ?

Compte-tenu de la pression à la hausse des rémunérations et des disparités salariales observées entre les salariés récemment recrutés et les plus anciens à niveau égal, les moyens sont disponibles pour investir dans des programmes de fidélisation des salariés :

- A travers les augmentations salariales.
- En formant davantage les salariés sur des compétences clés.
- Mais également en leur proposant des parcours professionnels lisibles.

La formation semble un des axes primordiaux quant aux enjeux rétentionnels rencontrés dans le secteur. Selon l'étude OPIIEC publiée en 2019¹⁴, 40% des répondants (ESN) souhaitent être formés tous les ans :

Distinction entre salariés ESN (cercle intérieur) et ICT (cercle extérieur) :



Et 37% des répondants estiment que leur entreprise n'est pas correctement outillée pour les accompagner lors de leur parcours professionnel... Interrogeant les moyens mis en œuvre alors que les niveaux de sortie demeurent importants.

¹⁴. Emplois, compétences et formation au sein des ESN et des ICT en France : parcours des salariés (https://www.opiiec.fr/sites/default/files/inline-files/OPIIEC_Parcours_salarie%CC%81s_ESN_ICT_Rapport_Final.pdf)

Selon une étude menée par le CIPD en 2016, les entreprises préfèrent améliorer le bien-être au travail plutôt que de risquer de faire face à un mal-être jugé contre-productif, un arrêt, ou même un départ.

Toutefois, il s'agit de rester prudent quant à l'aspect marketing derrière lequel peut se cacher les discours liés au bien-être au travail. Des actions concrètes sont-elles menées par les directions ? Le risque est que derrière la volonté d'améliorer le bien-être au travail, l'objectif principal des entreprises soit davantage d'opérer des gains de productivité, plus que de limiter les échecs de recrutement ou les phénomènes d'attrition des effectifs.

Selon une étude d'HEC, **le turnover des entreprises du service numérique se situerait entre 15 et 20%, soit deux fois la moyenne des entreprises françaises.**

En parallèle, le taux de sortie s'établit, depuis 2010, à 30% en moyenne. La majorité des départs¹⁵ restent volontaires (démissions, fins de périodes d'essai à l'initiative des salariés). Les démissions restent majoritaires dans les motifs de sortie dans le secteur des ESN. Chaque année, près d'une sortie sur deux est une démission, bien qu'une faible inflexion soit constatable de par la crise sanitaire en 2020.

En parallèle, les ruptures conventionnelles représentent également une part considérable des départs, bien qu'elles se détachent moins de l'ensemble des sorties. Au contraire, les licenciements économiques ou non ne représentaient que 13% des sorties en 2020. Ces taux de sortie et de turnover élevés montrent le manque d'investissement du secteur des ESN dans la fidélisation de ses salariés.

En effet :

- Un turnover trop important peut engendrer un coût financier conséquent pour l'entreprise : baisse de la productivité du salarié, recherche et embauche d'un nouveau salarié, formation, phase d'intégration lors de laquelle le salarié doit gagner en productivité et atteindre celle de l'ancien salarié, etc. En effet on estime qu'un échec de recrutement dans les deux premières années représente un coût estimé de 15 à 25% du salaire annuel du salarié parti. La facture peut être rapidement élevée.
- De plus, il est souvent difficile d'anticiper le départ d'un salarié. Un turnover élevé a donc également des conséquences au niveau de la bonne organisation de l'entreprise. Il représente ainsi une perte de compétences, pouvant entraîner une baisse de la qualité de travail. Selon son importance, le turnover peut même nuire à l'image de l'entreprise et faire perdre des clients.

15. Taux de sortie à ne pas confondre avec le turnover :

- Le niveau de turnover comprend le niveau de recrutement et de sortie rapporté à l'effectif moyen. Il peut donc être élevé en lien avec de nombreuses embauches effectuées. Cet indicateur a toute son acuité pour comprendre les mouvements globaux dans une entreprise au cours d'une année.
- Le taux de sortie ne comptabilise que les sorties rapportées à l'effectif moyen, permettant de mettre en exergue la part des salariés sortis dans l'année.

b. Vers une transformation des compétences en interne ?

Le secteur des ESN tire en partie sa particularité de la nécessité constante de l'évolution des compétences de ses salariés. Elles doivent ainsi s'aligner sur les dernières évolutions technologiques et sur la digitalisation massive du monde de l'entreprise dont elles sont actrices.

Cela nécessite donc des investissements conséquents en termes de politique de formation, notamment sur les populations les plus séniors dans le cadre de formations de reskilling ou de « requalification ». Il s'agit bien souvent de faire acquérir de nouvelles compétences aux salariés dans le cadre d'une évolution métier forte.

En parallèle, les nouveaux marchés vers lesquels se tournent et se développent les ESN (SMACS, Cloud, Cybersécurité par exemple) nécessitent des savoir-faire particuliers, nouveaux et qui évoluent rapidement, accentuant d'autant plus les besoins en formation.

Or, les données disponibles, de moins en moins souvent publiées, démontrent un **inégal accès à la formation**.

En effet, cette inégalité apparaît d'une part en fonction de l'entreprise, comme le démontre le graphique ci-dessous qui représente l'effort de formation en pourcentage de la masse salariale dans quatorze d'ESN représentant près de 38 000 salariés en CDI.

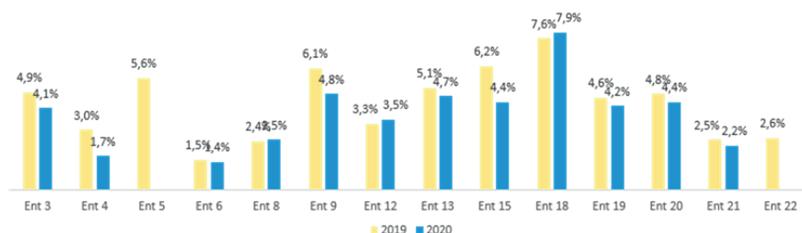


Figure 10 – Effort de formation en 2019 et 2020, en pourcentage de la masse salariale
Source : échantillon Sextant

Le genre et l'âge apparaissent aussi comme des facteurs discriminants : seules 20% des salariées du secteur avaient accès à une formation au moins dans l'année, alors qu'ils étaient 27% d'hommes dans ce cas. De même, des différences peuvent être constatées selon la tranche d'âge des salariés, les plus fréquemment formés étant les 35-44 ans. Ainsi, le moindre investissement dans la formation pour les salariés les plus juniors s'explique notamment par la récente sortie d'école, et donc le caractère relativement « frais » de la formation initiale. En parallèle, les salariés en deuxième et troisième partie de carrière sont également moins formés, ce qui s'explique notamment par un manque de cohérence entre l'offre de formation et les besoins spécifiques de ces salariés expérimentés dans un secteur où l'évolution des savoirs est permanente.

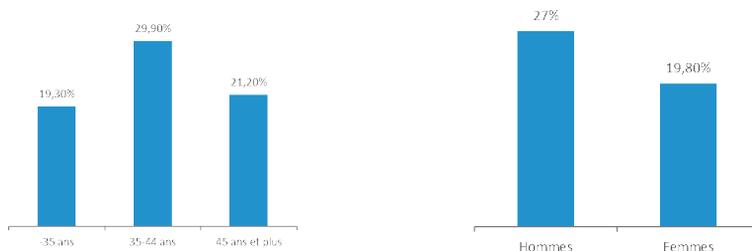


Figure 11 – Taux d'accès moyen à la formation selon l'âge et le genre en %
Source : échantillon Sextant

De plus, la généralisation du distanciel induit différents **risques dans la qualité de l'apprentissage**. D'une part, les salariés réfractaires aux formations à distance ou qui ne sont pas correctement accompagnés risquent d'être rapidement exclus. D'autre part, les formations à distance génèrent une certaine **opacité**, les parcours pédagogiques se déclinant à l'infini et gagnant en individualisation.

Non seulement les sessions peuvent ne durer que cinq minutes, ce qui questionne la qualité des parcours proposés, mais la lisibilité des informations transmises aux élus pose problème dans un tel contexte également : elles ne restituent pas toujours clairement ces logiques de parcours et la répartition de l'effort de formation selon les catégories, et ont tendance à se raréfier.

Enfin, les évolutions du droit du travail en matière de formation professionnelle peuvent générer chez certains employeurs une tentation d'optimiser financièrement leur politique de formation, par des biais défavorables à leurs salariés. Ainsi, certains employeurs peuvent pousser leurs salariés à :

- **Suivre des formations non obligatoires hors temps de travail et sans compensation financière** (rappel des dispositions légales en l'absence d'accord collectif : jusqu'à 30 heures par an par salarié avec son accord exprès),
- **Puise dans leur compte CPF pour cofinancer des formations** dont le bénéfice revient principalement à l'entreprise... ou, pire, pour compléter le budget formation minimaliste prévu dans le cadre d'un licenciement économique...

De plus, les Actions de Formation En Situation de Travail (AFEST- voir encart suivant) complexifient la lisibilité concernant les formations délivrées. Elles peuvent être comptabilisées comme action de formation sans en spécifier le domaine, ou ne pas être valorisées du tout. Elles peuvent également être noyées parmi les actions de formation plus classiques.

Or, une politique de formation ne pourrait reposer uniquement sur des FES, notamment dans le secteur du numérique.

POINTS CLES

- Les entreprises de plus de 50 salariés doivent s'acquitter d'une contribution obligatoire de 1,68% au titre de la formation, contribution qui est décorrélée de **leur propre effort de formation, qu'elles déterminent librement.**

- Quelle que soit leur taille, **les entreprises recourent de plus en plus aux formations à distance, en complément ou en substitut des formations présentiels.** Le phénomène s'est fortement accentué depuis 2020 avec la crise sanitaire.

- Les entreprises ont l'obligation de dispenser **au moins 1 action de formation non obligatoire** à chaque salarié par période de présence de 6 ans. Le point est fait lors de l'entretien professionnel (obligatoire tous les 2 ans) qui tient lieu de bilan à 6 ans. **Beaucoup de formations, y compris celles qui peuvent être imposées par l'employeur, sont comptabilisables dans ce bilan à 6 ans**, du moment qu'elles ne sont pas rendues obligatoires par un texte de référence (convention internationale, disposition légale ou réglementaire). De plus, toutes les formes ou presque d'apprentissage non présentiel (e-learning, mobile learning, webinars, mise à disposition de ressources, mooc, etc.) peuvent être considérées comme de la formation. Il n'y a pas de durée minimale.

- **Le CPF est à la main du salarié via une appli dédiée, Moncompteformation. Il permet de préparer des formations certifiantes (organisées en blocs de compétences) mais aussi de combiner plusieurs sources de financement car, hélas, les crédits CPF ne sont pas toujours à la hauteur des projets de formation et des tarifs en vigueur.**

Qu'est-ce qu'une action de formation en situation de travail (AFEST)

Source ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail)

Une AFEST est une action de formation (Art L.6313-1 1°) en situation de travail. Elle mobilise un formateur - interne ou externe à l'entreprise - et un salarié à former sur le lieu même du travail et en cours d'activité. Le matériau pédagogique principal est fourni par le travail.

Deux séquences pédagogiques distinctes mais articulées constituent le cœur d'une AFEST :

- **1ère séquence : une mise en situation Le salarié est mis en situation de réaliser une activité, avec une intention pédagogique dont il est informé. Il s'agit d'une vraie situation de production.**
- **2e séquence : une phase de prise de recul (réflexivité)**

Vivre une expérience de travail ne suffit pas à produire des compétences susceptibles d'être réutilisées dans d'autres situations. Un temps réflexif – hors production – accompagné par un formateur interne ou externe, est nécessaire pour tirer les enseignements de ce qui s'est passé, analyser les écarts entre les attendus, les réalisations et les acquis, et ainsi consolider et expliciter les apprentissages. Ces deux séquences sont répétées autant de fois que nécessaire pour permettre les apprentissages visés.

Point de vigilance : séance de réflexivité

Les séquences réflexives ne sont pas un débriefing rapide (« Est-ce que tout s'est bien passé ? », « J'ai l'impression que oui »), de la transmission de consignes (« Tu t'y es mal pris, voilà comment il faut faire ») ou a fortiori de l'évaluation. Pour le formateur, il s'agit d'abord d'aider le salarié en formation à analyser ce qui s'est passé pendant la mise en situation (comment il s'y est pris, ce qui l'a conduit à faire ces choix, ce que cela a produit), puis dans un second temps de donner son point de vue ou de faire des apports complémentaires (connaissances, techniques, sens de l'action). Cette posture ne va pas de soi mais elle s'apprend !

Un cadre juridique pour l'AFEST

La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018 reconnaît la possibilité de se former en situation de travail.

Comme toute action de formation...

L'AFEST s'inscrit dans le cadre d'un « parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel » (Art. L. 6313-2).

- Elle suppose « des moyens techniques et humains ainsi que des ressources pédagogiques » (Art. R. 6313-1).
- « Les informations relatives à l'organisation du parcours sont rendues accessibles par le dispensateur, par tout moyen, aux bénéficiaires et aux financeurs concernés (Art. R. 6313-2). »
- « La réalisation de l'action doit pouvoir être justifiée par celui qui la dispense par tout élément probant » (Art. R. 6313-3).

Un décret d'application (Art. D. 6313-3-2) précise les étapes d'une AFEST :

« La mise en œuvre d'une action de formation en situation de travail comprend :

1. L'analyse de l'activité de travail pour, le cas échéant, l'adapter à des fins pédagogiques ;
2. La désignation préalable d'un formateur pouvant exercer une fonction tutorale ;
3. La mise en place de phases réflexives, distinctes des mises en situation de travail ;
4. Des évaluations spécifiques des acquis de la formation qui jalonnent ou concluent l'action ».

S'assurer d'une réelle visibilité est nécessaire concernant les plans de formation annuels et leur mise en œuvre :

- Quel budget alloué ?
- Quelles sont les populations à former prioritairement (niveau, âge, ancienneté, métier etc.) ?
- Sur quels domaines de formation ?
- Quelle est la part des formations métiers ?
- Quelle durée de formation et quelle conciliation avec la charge de travail des salariés ?

L'introduction de de digitalisation et l'intelligence artificielle concernant l'accès à la formation constituent des évolutions majeures dans le milieu RH et sur le rapport à la formation des salariés.

- **La digitalisation de la politique de formation** se traduit dans un premier temps par la mise en place de plateformes de formations observées dans de nombreuses ESN. Les salariés ont ainsi accès en ligne à un catalogue varié de formation à partir duquel ils peuvent notamment formuler des demandes de formation.

o Si la création de catalogues en ligne plus ou moins avancés dans leur conception permet une plus grande visibilité de l'offre de formation, trois points d'attention sont à noter : sa mise à jour régulière, la qualité des formations déployées et le transfert de la responsabilité du parcours professionnel sur le salarié. de plus en plus de directions évoquent ainsi le fait que le salarié devienne « acteur » de sa trajectoire professionnelle via la mise en place de ces catalogues en ligne. Or, **l'employeur reste responsable de l'employabilité des salariés**. Dans un contexte d'évolution rapide des compétences et technologies dans le secteur, le rôle du manager dans la gestion et le suivi de carrière des salariés (et donc des formations proposées) a toute son acuité. **Les formations doivent être effectuées sur le temps de travail et être mise en adéquation avec la charge de travail des salariés**.

- **Le recours à l'intelligence artificielle**, plus récent, semble aller plus loin dans la mise en œuvre des politiques de formation des entreprises. Encore peu répandue, cette technologie a pour vocation de proposer un accès conditionné à la formation selon les parcours professionnels des salariés, et leur « staffing ». Cela nécessite donc un travail conséquent et minutieux en amont sur la cartographie métier de l'entreprise.

o Ainsi, plus qu'un outil permettant d'accéder à la formation, l'intelligence artificielle pourrait avoir un rôle conséquent quant à la gestion des parcours professionnels des salariés. La question du calibrage des outils et de leur suivi par les équipes RH et le management mais aussi par le CSE est particulièrement importante et stratégique afin de garantir aux salariés une réelle égalité dans l'accès à la formation et l'évolution professionnelle, mais aussi que leurs aspirations professionnelles soient prises en compte au-delà des seules logiques de rentabilité.

Ces évolutions en termes de compétence impactent par ailleurs le recrutement, qui adapter le ciblage des candidatures. En dehors des compétences nécessitant une

forte expertise, et donc de l'expérience, les embauches de salariés en sortie d'école représentent, on l'a vu, une aubaine pour les employeurs qui disposent ainsi de ressources déjà formées aux dernières technologies, alors qu'un investissement conséquent en termes de formation serait nécessaire sur des populations avec forte ancienneté en interne. Par ailleurs, la compétence de la maîtrise de l'anglais, de plus en plus requise sur le secteur, est très communément trouvée en sortie d'école alors que cela doit bien souvent passer par de longues cessions de formations chez les salariés les plus anciens.

Un déficit d'image ... et de garantie sociale

Une des spécificités des ESN est donc d'avoir un turnover élevé. Les organisations du secteur subissent fréquemment des vagues de démissions ou de ruptures conventionnelles, puis peinent durant de longues périodes à retrouver des profils qualifiés.

Si durant de nombreuses années, la problématique a été imputée à une pénurie de profils adaptés, de nombreuses ESN sont désormais conscientes qu'elles pâtissent avant tout d'un déficit d'image, appelé plus communément dans le jargon RH, d'image « employeur », concept patronal marketing, de plus en plus utilisé par les directions dans leurs communications...

Cette carence s'explique d'autant mieux que l'ère Internet a accentué la prise de conscience chez les candidats, d'un décalage entre les promesses de ladite « marque employeur¹⁶ » et la réalité vécue de l'entreprise. En effet, les réseaux sociaux ont fortement impacté la relation entre les employeurs et les salariés. Ces derniers peuvent désormais noter publiquement leur employeur, pouvant alors freiner les efforts effectués en termes de communication sur leur « marque employeur », comme le montrent les commentaires de salariés reproduits sur une grande ESN :



Source : Indeed

16. Définition de Pôle Emploi de la « marque employeur » : La marque employeur désigne l'ensemble des problématiques d'image de marque liées à la gestion des ressources humaines et au recrutement d'une entreprise. Elle est de plus en plus valorisée par les entreprises, des startups aux grands groupes en passant par les TPE-PME, qui ont pris conscience de la nécessité d'investir pour mettre en œuvre une communication adaptée pour attirer et conserver les talents. « C'est de la communication externe auprès des candidats potentiels et interne auprès des salariés de l'entreprise », précise Aurore Berlingard, chargée de recrutement de Proximedia (Groupe Publicis).

En particulier, le déficit d'image peut mener les entreprises du secteur des ESN à subir, plus encore que les autres secteurs, le phénomène de Grande Démission (Great Resignation, en anglais). En effet, le développement d'une marque employeur de qualité - lorsqu'elle est couplée avec des actions concrètes en termes de gestion des ressources humaines, notamment en termes de gestion des carrières, de politique de formation et de rémunération - permet une meilleure fidélisation des salariés, qui ont conscience de la qualité de vie dans leur travail. Pour rappel, ce phénomène identifié en premier lieu aux Etats-Unis, et causé pour partie par les conséquences de la crise sanitaire et le changement générationnel qui s'opère dans la compréhension et la valorisation du travail par les millenials¹⁷, implique une progression des démissions dans les différents pays dans lesquels il s'implante. En France le phénomène semble s'être implanté rapidement, les démissions ayant progressé de 20% entre juillet 2019 et juillet 2021¹⁸. Le secteur des ESN, traditionnellement marqué par un niveau élevé de démissions, est fortement touché : les démissions y ont fortement progressé. Plus encore, à échelle internationale, une enquête réalisée en 2021 par CodinGame révèle que 72% des salariés de l'IT envisageraient de quitter leur emploi dans les 12 mois qui suivent. Dans ce contexte, il est important de garder à l'esprit le taux de turnover et de démission très élevés du secteur, ainsi que les difficultés de recrutement constatées : l'enkystement dudit phénomène serait un coup dur pour les entreprises du secteur.

Conscientes de ces difficultés, nombre d'ESN se sont positionnés sur les réseaux sociaux. Très présents sur les réseaux sociaux, certaines ESN comme Sopra Steria animent des pages sur les différents réseaux : Facebook, Instagram, Twitter et LinkedIn. Capgemini parie très largement sur les réseaux sociaux pour transformer ses salariés en ambassadeurs de l'entreprise, ce qui conforte les actions de recrutement mises en place par ailleurs¹⁹.

Mais au-delà de ces actions en faveur de la communication, peu d'éléments sont mis en avant sur le registre des garanties sociales : salaires, temps de travail en baisse, droit effectif à la déconnexion etc.

c. Le sens donné au travail : la problématique des nouvelles générations ?

Dans un article du Monde (8 décembre 2021), la journaliste Alice Raybaud soulignait la perte de sens que pouvaient avoir les salariés dans le secteur des ESN : « *Une nouvelle génération de spécialistes des données, des algorithmes et de l'intelligence artificielle s'interroge sur les enjeux éthiques, sociaux et environnementaux de leur métier.* »

- Il ne s'agit plus ici de salariés qui quittent leur entreprise pour une entreprise concurrente ou qui finissent par se faire embaucher par le client qui propose une rémunération et des conditions de travail différentes.

17. Aussi appelés génération Y ou digital natives, les millenials sont ces jeunes, âgés entre 25 et 35 ans. Source : « Les millenials : portrait d'une génération », 22 juillet 2021, APEC

18. Source : « "Détravail" et Grande Démission... Ces phénomènes qui touchent aussi la France », 28 mars 2022, Novethic
19. Source : « Transformer ses salariés en ambassadeurs sur les réseaux sociaux : l'exemple Capgemini » décembre 2015- Markentive

- **Il s'agit ainsi de salariés qui finissent par sortir du secteur des ESN, du métier exercé, pour s'orienter vers une voie professionnelle qu'ils jugent plus éthique, durable, inclusive et dans l'intérêt de tous.**

Alice Raybaud précise qu'une nouvelle génération de spécialistes des datas, plus sensibles aux enjeux éthiques, sociaux et environnementaux, émerge, davantage critique des directions prises par leurs entreprises. A l'image de la data scientist de 37 ans, Frances Haugen, passée par Google puis Facebook, qui a divulgué des documents internes sur les travers de l'algorithme du réseau social – à l'origine du scandale des « Facebook Files ».

« Le monde de la data et des start-up du numérique a opéré une puissante séduction, mais aujourd'hui la fascination aveugle n'y est plus », souligne Éric Sadin.

- Depuis quatre ans, le philosophe voit émerger un sentiment de « désorientation » chez de jeunes data scientists, confrontés aux « excès » de leur industrie, notamment en matière de traitement des données personnelles. *« Une certaine jeunesse se sent en porte-à-faux. Il est difficile aussi pour elle, très préoccupée par le souci écologique, de continuer dans un champ tant énergivore. Un doute émerge et suscite des envies d'ailleurs, voire de désertion. C'est une évolution récente et rapide, on n'en aurait pas parlé en 2015. »*

Dans cet article, la journaliste évoque par ailleurs qu'au sein des écoles d'ingénieurs, la forte attractivité des cursus en data ne s'est pas arrêtée. Toutefois, les étudiants ne s'y orientent désormais plus « tête baissée », remarque Elian Masnada, enseignant-chercheur à CYTech et directeur adjoint du bachelor en data science.

- *« Nous avons des étudiants qui, très tôt, excluent certains secteurs où ils considèrent que le data ne sera pas au service du bien commun, pour se tourner plutôt vers la santé ou l'écologie. Il n'y a plus de naïveté : la majorité se questionne sur la manière dont vont être utilisées leurs compétences. » Surtout de retour de stage, quand, racontent des étudiants, ils ont « été amenés à utiliser des données de façon très borderline ».*

Dans un article publié chez Médiapart (6 avril 2021), Romain Boucher²⁰ développe le propos suivant : *« La position de consultant offrant une perspective remarquable sur différents secteurs d'activité, j'ai pu mesurer les efforts déployés à tous les niveaux par les puissances économiques et les pouvoirs publics pour déployer les nouvelles technologies de l'information, d'automatisation et d'intelligence artificielle. Si les progrès en informatique sont à la mesure des fantasmes les plus fous et des romans d'anticipations les plus ambitieux, le bilan écologique, social et démocratique de ce nouveau sursaut technologique s'avère, quant à lui, désastreux. »*

20. Romain Boucher est un ingénieur diplômé de l'École des Mines et d'un master en maths appliquées et statistiques. Il s'est spécialisé en sciences des données avant de rejoindre le cabinet Sia Partners comme data scientist. Après 3 ans de missions dans l'énergie et le secteur public, il démissionne pour mieux dénoncer le rôle du numérique, du big data et de l'IA dans le ravage écologique et social.

Enfin, le manque d'attractivité traduit par des niveaux de sortie élevés et des difficultés à recruter peut également s'expliquer par une perte de sens dans les missions confiées aux salariés. La portée de celles-ci peut représenter pour les salariés des injonctions contradictoires par rapport au débat public actuel sur les enjeux écologiques, sociaux et démocratiques.

III. Scénarios d'évolution

Secteur en pleine expansion, les ESN observent une forte croissance de leurs effectifs depuis plusieurs années. La demande en recrutement est elle aussi en progression. Les employeurs peinent néanmoins à trouver des candidats compétents et à les fidéliser.

a. Une attractivité et fidélisation qui passent notamment par des process de recrutement de qualité et une projection dans l'entreprise

Au sein des ESN, lors des **process de recrutement**, plusieurs enjeux demeurent.

- **En premier lieu, les parcours professionnels proposés** : proposer des évolutions de carrière offre des perspectives d'avenir aux salariés, gage d'attractivité. Le développement de cartographies métier dans de plus en plus d'entreprise du secteur est censé contribuer à répondre à ce besoin. Mais faut-il encore qu'il soit incarné à travers des parcours professionnels réellement consentis aux salariés. Une cartographie métier claire devrait comprendre :

- o Une évolution par grade et grande filière métier pouvant inclure les grilles salariales ;
- o Les passerelles horizontales et verticales possibles ;
- o Le temps « classique » d'évolution entre chaque grade ;
- o Les parcours de formation associés à ces évolutions.

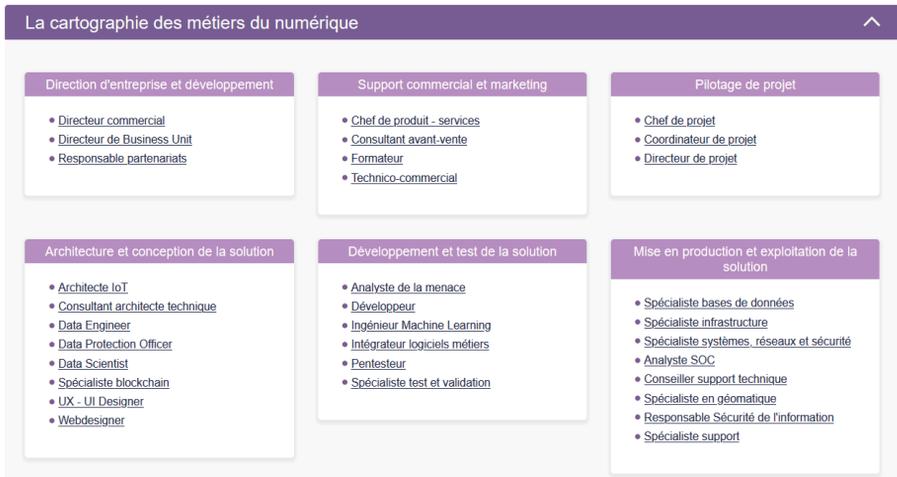
L'Observatoire des métiers du numérique, de l'ingénierie, du conseil et de l'évènement (OPIIEC) a notamment publié sur son site Internet une cartographie des métiers détaillée dans le secteur sur lequel les entreprises peuvent/pourraient se baser pour leur cartographie interne et parcours professionnels associés.

Cette cartographie est construite de la manière suivante avec 5 grandes familles métier (Source : https://www.opiiec.fr/cartographie_des_metiers/) :

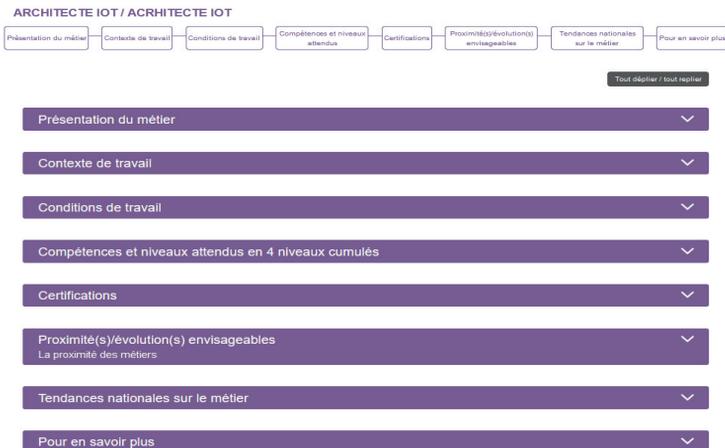
Cartographie des métiers



Chaque famille métier est décomposée comme telle (exemple : pour les métiers du numérique) :



Enfin, chaque métier est décomposé à travers une fiche détaillée allant de la description du métier aux évolutions de carrière envisageables jusqu'aux conditions de travail. En voici un exemple pour les architectes IOT :



• **En second lieu, le process de recrutement doit mettre en avant les conditions de travail.**

o Même Pôle Emploi précise : « Grâce au développement des outils digitaux, les candidats accèdent en quelques clics aux informations sur les métiers, les salaires ou les conditions de travail des entreprises. D'où la nécessité de maîtriser ces informations en développant un discours transparent et attractif, valorisant la culture

de l'entreprise et ses engagements [...]. Plus l'image de l'entreprise est positive, plus elle a des chances d'attirer les profils dont elle a besoin.»

- **Enfin, dans un contexte de difficultés de recrutement et d'un déficit de candidatures féminines, il est nécessaire de valoriser les actions effectuées en faveur de l'égalité professionnelle.** L'existence de référentiels ou programmes permet de montrer l'engagement des entreprises sur les questions d'égalité professionnelle le cas échéant.

Plusieurs indicateurs permettent de vérifier la qualité des process de recrutement :

1. **Le taux d'atteinte des plans de recrutements** (lorsque ceux-ci suivent logiquement la dynamique économique de l'entreprise) : est-ce que l'entreprise arrive à attirer les candidats ?

2. **La validation des périodes d'essai.**

- a. Le détail des fins de période d'essai à l'initiative de l'employeur ou du salarié permet de mettre en exergue des problématiques rencontrées lors des process de recrutement et d'intégration des salariés.

- b. Les mesures / dispositifs mis en œuvre pour garantir la bonne intégration des salariés.

- c. Enfin, l'accès à la formation pour les nouveaux arrivants, en plus des programmes d'intégration existants, permet aux salariés d'être opérationnels plus rapidement sans les mettre en difficulté sur leur poste.

3. Une fois les candidats recrutés et la période d'essai validée, **le taux de sortie des salariés recrutés depuis 1 à 2 ans** est un indicateur fort pour souligner les problèmes d'attractivité et de projection professionnelle au sein de l'entreprise.

b. Une limitation du niveau de sortie nécessaire

Après le recrutement effectué, et une fois la période d'essai validée, l'enjeu devient la fidélisation des salariés, du moins une partie d'entre eux, le secteur étant encore largement dominé par une politique liée au turnover. La démission reste de loin le premier motif de sortie et le niveau de turnover dans ce secteur reste élevé.

Le taux de sortie varie fortement selon les compétences et est souvent très important sur les activités de conseil (des taux avoisinant souvent les 30%, soit près d'un salarié sur trois quittant l'entreprise dans l'année). Les conséquences d'un niveau de sortie élevé peuvent être importantes, tant au niveau de l'effort de recrutement, de la transmission des compétences, que des conséquences sur la stabilité des équipes, et donc des impacts côté client.

Un dernier point, rarement mis en place dans le secteur des ESN, permet de fidéliser les salariés : **la reconnaissance au travail.** Définie par Cadremploi comme « la valorisation du travail effectué et des remerciements de la part du manager ou du supérieur hiérarchique », elle est, selon l'ANACT²¹, un levier fort de l'engagement au

21. Source : « 10 questions sur... La reconnaissance au travail », ANACT ARACT

travail. Son absence, au contraire, serait cause de démobilité, de mal-être et de contre-performance.

En l'espèce, dans le secteur, la reconnaissance peut sembler inexistante pour certains salariés, qui évoluent parfois dans des entreprises dans lesquelles ils ressentent un mal-être, une surcharge de travail ou un manque de possibilités d'évolution de carrière. Ceci explique pour partie les difficultés de fidélisation des salariés dans les ESN.

La reconnaissance au travail peut s'imposer comme une réponse supplémentaire pour contenir le taux de turnover. Des gratifications adéquates peuvent être proposées aux salariés. Il est trop souvent constaté sur ce point une sortie de gestion RH à deux vitesses, entre les compétences jugées « stratégiques » car fortement demandées par les clients, sur lesquelles les ESN « investissent » et qui bénéficient dès lors d'un cycle de promotion et d'augmentation accéléré pour éviter leur départ...et les autres, parents pauvres des politiques sociales. La politique de rétention menée sur les profils les plus critiques peut donc aussi avoir des effets pervers en accroissant les inégalités au sein de l'entreprise.

c. Les conditions de travail et le recours à l'offshore

Investir pour le bien-être des salariés et leur projection au sein de l'entreprise

La fidélisation et l'attractivité du secteur passent par l'investissement des entreprises dans la qualité de vie au travail.

Par principe, toutes les entreprises doivent, selon le code du travail, négocier a minima tous les quatre ans sur **l'égalité professionnelle, les conditions de travail et la qualité de vie au travail**. A défaut d'accord-cadre définissant les périodicités des négociations, celles-ci sont ouvertes annuellement. Elles doivent porter, entre autres, sur l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle, l'égalité professionnelle, l'insertion et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, le régime de prévoyance... En parallèle, une négociation doit être ouverte sur le temps de travail.

En l'espèce, négocier sur les conditions de travail et la qualité de vie au travail peut servir de nombreux intérêts pour les entreprises comme les salariés du secteur. Cela permet notamment de répondre au besoin de sens au travail, de préserver la santé au travail et de prévenir les risques professionnels.

Enfin, négocier sur ces thèmes peut permettre de favoriser la conciliation des temps de vie professionnelle et de vie personnelle. De telles négociations peuvent alors permettre de favoriser l'égalité professionnelle, et peuvent passer, entre autres, par le développement et l'implémentation du télétravail dans une situation hors crise sanitaire.

La mise en place de dispositifs comme le « Great Place to Work », très prisés par les ESN, permet de mettre en lumière leur approche en matière de fidélisation.

En 2018, parmi les 10 premières entreprises (tous secteurs confondus), 7 sont des entreprises en technologie de l'information et/ou de conseil en informatique (pour les entreprises de 50 à 500 salariés).

Au Palmarès, en 2021 :

- Parmi les 4 premières entreprises de plus de 2 500 salariés, 2 faisaient partie du secteur des technologies et de l'information
- 4 sur les 10 premières entreprises de 250 à 1 000 salariés faisaient également partie du secteur.

Au regard des derniers palmarès des entreprises Great Place to Work (GPTW), la présence plus marquée d'ESN dans les premières places des entreprises semble indiquer à minima un effort de communication des entreprises du secteur sur la qualité de vie au travail (QVT).

Toutefois, il semble que l'évaluation par les labels récompensant les entreprises à l'instar du GPTW peut contenir des biais non négligeables :

- Le coût de l'évaluation GPTW est de 6 000 euros. Les entreprises évaluées sont donc obligatoirement clientes de Great Place to Work.
 - o Pour les PME, cela constitue un investissement important qui reste peu incitatif pour participer à une telle démarche.
- Parmi la centaine d'entreprises évaluées, seules les 30 meilleures sont « médiatisées » : il n'est donc pas possible d'être « mal classé ».
- Les entreprises choisissent, chaque année, de participer ou non à ce label. Pour les entreprises ayant recours à ce label de manière ponctuelle, cela consiste pour elle à se payer une sorte de publicité sans pour autant démontrer d'évolution.

Par ailleurs, la méthodologie employée peut également être discutable sur les points suivants soulevé par l'organisme Choose My Compagny :

- 1/3 de la note est liée aux déclarations de la Direction des Ressources Humaines. Dans le dossier à rendre, il y a un certain nombre de questions, avec documents internes à fournir à l'appui, sur la formation interne, l'environnement de travail, la rémunération, la communication interne etc. Mais sur quels critères se basent les examinateurs ? Comment comparer un dossier à l'autre s'agissant de réponses qualitatives, exercice délicat qui mériterait plus de transparence...
- 2/3 de la note sont liés aux questionnaires de salariés : 250 salariés maximum sont questionnés. S'il faut reconnaître que l'échantillon est relativement représentatif, il ne l'est cependant que sur un périmètre donné et choisi par l'employeur. Danone, par exemple, choisit de faire le questionnaire sur sa population « siège ». Idem pour Coca Cola qui choisit de questionner « Coca Cola Services ». A partir du moment où l'entité est sélectionnée par la DRH, autant prendre celle la plus favorables, précise l'organisme.
- Enfin, toutes les entreprises n'étant pas comparables à proprement parler,

un classement plus fin, par type d'entreprise et/ou secteur mériterait d'être effectué.

Le mérite de ces labels est de proposer un outil de comparaison sur une base qui se veut objective et de permettre de déceler des pratiques RH « innovantes ».

Finalement, Choose My Compagny précise que GPTW est davantage une Agence « d'image employeur » qui a trouvé un positionnement très futé : elle fait croire à un classement RH alors qu'elle ne fait que la campagne de médiatisation d'entreprises souhaitant travailler leur marketing RH.C

Les entreprises déclarent investir de plus en plus dans un mode de management dit collaboratif. Le fonctionnement des ESN consistant à faire passer les salariés de mission en mission, de nombreux moyens peuvent être mobilisés afin de maintenir le lien entre le salarié et son équipe :

- Renforcement du management de proximité et des occasions d'échanges entre pairs ;
- Mise en place de tutorat à l'arrivée des salariés dans l'entreprise, mais également pour leur montée en compétence vers des postes d'encadrement par exemple ;
- Etc.

La fidélisation des salariés et l'attractivité passent en partie par la pertinence et l'intérêt des missions pour les salariés. En effet, les salariés devraient être naturellement orientés vers des missions qui les intéressent et leur permettent de progresser. L'enjeu managérial est donc de sortir d'une relation « superficielle », et de comprendre les souhaits d'évolution des membres d'une équipe. Cet échange ne doit pas être unilatéral, et le manager doit partager ses propres enjeux pour garantir ce succès.

La qualité de vie au travail (QVT) passe également par des aspects quotidiens d'ordre purement pratique et participant au package total de rémunération des salariés. Par exemple, il est fréquent que les consultants d'ESN en mission chez le client payent le prix fort pour leurs repas parce qu'externes à l'entreprise cliente, alors que les salariés avec qui ils travaillent dans la journée bénéficient d'un tarif attractif.

Au-delà de la dimension QVT, **la politique de formation est un élément fort d'attractivité**, la participation à des événements communautaires techniques, permettant de les distinguer en répondant à une préoccupation majeure de leurs consultants, à savoir rester à la pointe dans un domaine où l'innovation et l'évolution des compétences est continue.

- Ces différents types de mesures, si elles ne peuvent qu'améliorer les choses, méritent cependant d'être suivies (à travers des indicateurs précis) pour porter leurs fruits de façon pérenne.

Le recours à l'offshore : quel impact sur l'attractivité du secteur ?

Création de logiciels ou de sites web, gestion d'un parc informatique et d'un réseau télécom, contrôle qualité d'un système informatique, études et conseils... Selon IT-revue²² « *de plus en plus de tâches sont actuellement confiées aux ESN étrangères. Ces sociétés en génie informatique assurent une montée en puissance qui semble encore gagner en ampleur dans les prochaines années. Les statistiques que révèle Offshore Développement appuient ces propos. **En effet, 10 % des sociétés françaises ont recours à l'externalisation des services IT. Ce chiffre devrait monter jusqu'à 15 % dans les prochaines années.*** ». Ce marché de l'offshore a progressé au cours des années 2010 : il a, par exemple, évolué de +4.5% entre 2016 et 2018, représentant en 2018 8.4% du marché français des services IT²³. Il semblerait qu'il se stabilise actuellement, une étude Syntec ayant révélé que ce taux de parts du marché était, en 2020, à 8,2%²⁴.

Il est vrai que pour gérer des projets digitaux complexes, souvent stratégiques, les clients favorisent la proximité et peuvent être « moins regardant sur les coûts » (notamment lorsque ces projets sont portés par les directions métiers). Mais il semblerait que les directions ne considèrent pas que cela ne durera pas. Les ESN prétendent chercher un équilibre entre proximité et compétitivité de l'offre en optant de plus en plus pour un delivery « right shore » mélangeant à la fois des ressources locales et des centres de delivery nearshore et offshore selon les besoins du client.

Quels impacts organisationnels, et quels impacts sur l'attractivité et la fidélisation des salariés en France cette organisation du travail amène-t-elle ?

Les tâches répétitives sont les premières à être externalisées, et de nombreux pans d'activité des ESN, comme l'édition de solution sont voués à chercher d'avantage d'automatisation dans leurs process. S'il n'y pas de réduction d'emploi prévue et observée dans le secteur comme développé précédemment, **l'accompagnement dans l'évolution des compétences des salariés en France semble évident** pour que ceux-ci puissent occuper des postes à plus « forte valeur ajoutée », mais également en leur offrant des perspectives professionnelles au sein de leur entreprise, en lien avec l'évolution des postes observée dans le secteur.

Enfin le développement de l'offshore pose la question de l'organisation du travail entre les effectifs en France et ceux basés à l'étranger. Le décalage horaire, la langue ou la qualité du travail fournie par ces prestataires peuvent être l'objet de mécontentement de la part des salariés, leur rajoutant parfois de la charge de travail.

22. Article du 24/08/2020 : ESN étrangères, une montée en puissance qui continue

23. « Le recours à l'offshore par les ESN progresse », Best Practices SI, 26 juin 2018 (<https://www.bestpractices-si.fr/publications/veille/le-recours-a-l-offshore-par-les-esn-progresse>)

24. « Superpuissance de l'outsourcing, l'Inde contrôle 56% du marché mondial », IT STACKS, 2020 (<https://itstacks.net/2020/05/08/superpuissance-de-loutsourcing-linde-controle-56-du-marche-mondial/>)

d. Une ambivalence entre les enjeux économiques et RH

L'évolution des profils des salariés vers des profils plus expérimentés et sur des compétences plus rares mène à une hausse des rémunérations confrontant les ESN à un véritable paradoxe en termes de gestion de leur masse salariale, alors que leurs clients ne souhaitent pas voir leurs coûts augmenter.

Cette problématique de gestion de la marge faite sur les missions vendues par les ESN, interroge donc sur différents aspects :

- **Le devenir des conditions de travail des salariés** : impact sur la productivité attendue ;
- **Les répercussions éventuelles sur les rémunérations** : vers une progression de la part variable, et des objectifs plus difficilement atteignables ?
- **Le recours plus massif au nearshore et à l'offshore** pour réduire les coûts.

La clé réside, comme nous l'avons déjà évoqué, dans la valorisation des « investissements » RH consentis auprès du client, et donc dans les tarifs. Mais à ce jeu-là, toutes les ESN ne partent pas avec les mêmes atouts.

In fine, l'ambivalence de plus en plus sensible entre enjeux RH et économiques peut poser question sur la perte d'attractivité et les problèmes de fidélisation au sein des ESN qui ne parviennent pas à maintenir cet équilibre (notamment les ESN les plus petites ou positionnées sur des activités dites de « commodité »).

IV. En conclusion : Fidélisation et problème d'attractivité dans les ESN : beaucoup de communication, peu d'engagement

Afin que le secteur des ESN soit attractif auprès des profils les plus recherchés, ces entreprises doivent donc continuer à **recruter en masse** pour que l'évolution des effectifs soit en adéquation avec la croissance économique attendue sur le secteur, mais elles doivent également **accentuer leurs efforts en termes de rétention**.

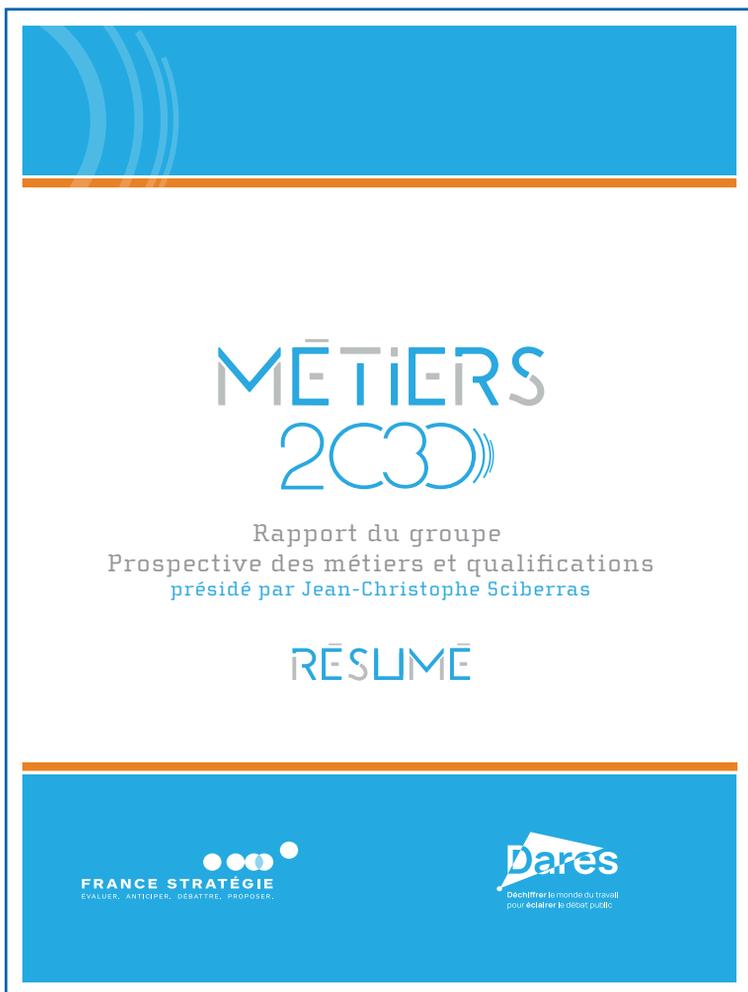
Plusieurs grands axes de fidélisation et d'accompagnement des salariés dans la gestion de leur compétence sont identifiés :

- Les enjeux d'attractivité et de fidélisation au sein des ESN sont par ailleurs étroitement liés à la visibilité relative à la **projection professionnelle** que les salariés peuvent avoir au sein de leur entreprise, voire du secteur lui-même :
 - La construction de cartographies métier claires peut permettre une telle visibilité.
 - Une politique de formation conséquente et efficiente doit être construite en lien avec cette cartographie métier pour répondre d'une part à la problématique d'employabilité des salariés, mais aussi afin de participer à la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP), sujet sur lequel des négociations doivent également être menées au moins tous les 3 ans.
 - Une projection professionnelle qui passe par ailleurs par l'intérêt des missions, souvent cité dans les enquêtes internes effectuées dans le secteur comme motif de départ.
 - Le secteur reste fortement orienté vers les jeunes diplômés, mêmes si les profils recherchés concernent de plus en plus des profils d'expertise. La question de l'évolution de carrière et l'accompagnement mis en place se pose, notamment en termes de formation et de management de proximité.
- La rétention passe par la gestion des rémunérations à plusieurs niveaux :
 - Salaire à l'embauche pour attirer les candidats.
 - Gestion des rémunérations à niveau égal entre les nouvelles recrues et les salariés déjà présents.
 - Evolution salariale liée à un accompagnement permettant une évolution professionnelle. La rémunération reste l'un des premiers facteurs de départ des salariés vers la concurrence.
- Une politique d'inclusion plus conséquente, notamment sur la dimension de l'égalité professionnelle, tant sur le plan salarial que celui des parcours professionnels.
- Une attention particulière doit être portée sur la Qualité de Vie au Travail (QVT) :

o La conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle doit être suivie de près à travers la mise en place de baromètre sociaux, enquêtes internes régulières. En effet, en plus de prévenir contre le phénomène du burn out ou d'un absentéisme important, elle peut éviter un certain nombre de départs.

o La mise en place massive du télétravail depuis le début de la crise sanitaire a pu en partie répondre à des enjeux liés à la qualité de vie au travail.

o Cela peut passer par des négociations effectuées sur le temps de travail, mais aussi sur certaines règles instaurées au sein des entreprises (pas de réunions après 18h par exemple etc.).

Annexe 1

LES MÉTIERS EN 2030

RÉSUMÉ

Les Métiers en 2030 dresse un panorama chiffré des perspectives des métiers à l'horizon 2030. Compte tenu des grandes tendances observées dans le passé, des évolutions qui peuvent être anticipées (démographiques, économiques, technologiques et environnementales) et de l'impact attendu de la crise liée au Covid-19, cet exercice tente de répondre à trois séries de questions : combien d'emplois seront créés dans les différents métiers ? quels seront les besoins de recrutement des entreprises compte tenu par ailleurs des départs en fin de carrière ? et, enfin, quels déséquilibres potentiels peut-on anticiper si, pour chaque métier, rien n'est fait pour corriger l'écart entre les besoins de recrutement des employeurs et le flux de jeunes sortant de formation initiale ?

Pour un métier donné, les postes à pourvoir (ou besoins de recrutement) des employeurs d'ici 2030 résultent à la fois des emplois créés ou détruits – qui font varier les effectifs en poste – et des postes laissés vacants par les départs en fin de carrière. Une partie de ces besoins de recrutement sera comblée par des jeunes sortis de formation initiale et débutant dans ce métier.

La confrontation entre les postes à pourvoir et les jeunes débutants peut mettre en évidence des déséquilibres potentiels dans certains métiers. Les postes à pourvoir peuvent être plus nombreux que les ressources en main-d'œuvre identifiées ou, à l'inverse, les effectifs de jeunes entrant dans un métier peuvent excéder le nombre de postes à pourvoir. Les besoins de recrutement non pourvus à l'horizon 2030 par des jeunes débutant en emploi peuvent être comblés par des personnes déjà en poste et venant d'autres métiers, des demandeurs d'emploi, ou, dans

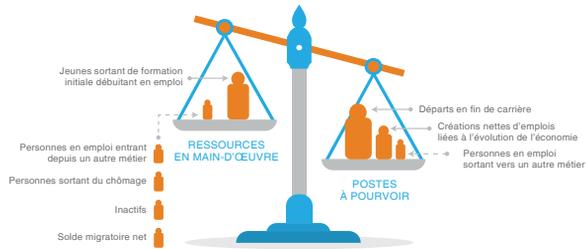
une moindre mesure, par les inactifs réintégrant le marché du travail et de nouveaux immigrés. À l'inverse, les déséquilibres peuvent être accrus par des mobilités vers d'autres métiers, des départs de l'emploi vers le chômage ou l'inactivité dans certains métiers : c'est ce qu'illustre la figure A page suivante.

Afin d'assurer la cohérence d'ensemble des projections d'emploi par métier, *Les Métiers en 2030* s'appuie sur un scénario macroéconomique de référence issu d'une modélisation sectorielle de l'économie.

Ce scénario repose pour l'essentiel sur des évolutions démographiques et macroéconomiques tendanciennes qui concernent notamment la population active, les gains de productivité, le contexte international (hors conflit russo-ukrainien) et les politiques mises en œuvre (seules celles déjà décidées sont prises en compte). Du fait de la crise sanitaire, il intègre également une préférence accrue des ménages pour la santé et un recours persistant au télétravail qui réduit les mobilités et la fréquentation des lieux publics. Plusieurs scénarios alternatifs sont également considérés à titre de variantes. Le scénario « bas carbone » permet de respecter jusqu'en 2030 les objectifs de la Stratégie nationale bas carbone (SNBC), notamment via une accélération substantielle de l'investissement (voir encadré *infra* pour une description des principaux écarts entre le scénario de référence et le scénario bas carbone). Le scénario « Covid+ » suppose un impact plus fort de la crise sanitaire sur la distanciation sociale à l'horizon 2030.

Au total, dans le scénario de référence retenu, 1 million d'emplois seraient créés entre 2019 et 2030, ce qui conduirait à une baisse progressive

Figure A – Les Métiers en 2030 : postes à pourvoir et déséquilibres potentiels par métiers



Lecture : pour un métier donné, les postes à pourvoir ou (besoins de recrutement) sont mesurés par le cumul des créations nettes d'emplois et des départs en fin de carrière ils sont en partie pourvus par les jeunes sortant de formation initiale débutant en emploi. Le déséquilibre potentiel pour ce métier est ainsi l'écart entre les postes à pourvoir (ou besoins de recrutement) et le flux de ressources en main-d'œuvre constitué des jeunes entrant dans leur carrière professionnelle. Ce déséquilibre potentiel peut – ou non – être comblé par des personnes en emploi changeant de métier, des personnes sortant du chômage, des personnes précédemment inactives ou par de nouvelles ressources en main-d'œuvre venant de l'étranger.

Source : France Stratégie/Dares

du chômage structurel cohérente avec la trajectoire retenue en la matière par le Conseil d'orientation des retraites (COR).

Comme les autres éléments du scénario économique, cette réduction du taux de chômage doit être comprise non comme une prévision mais comme la résultante des hypothèses retenues, dans un scénario qui vise à permettre aux pouvoirs publics d'identifier les difficultés potentielles et les actions à entreprendre en matière d'emploi. En particulier, dans ce scénario de référence, les besoins de recrutement seraient tels dans certains métiers que la demande d'emploi ne serait pas pleinement satisfaite par les seules entrées de jeunes sur le marché du travail. L'un des objectifs des *Métiers en 2030* est justement de quantifier

ces déséquilibres potentiels par métiers, afin de guider les politiques et les décisions individuelles, en matière de formation initiale, d'orientation des personnes en recherche d'emploi, de reconversion des actifs en emploi ou de recours à l'immigration.

L'indicateur de déséquilibre vise à éclairer l'évolution que l'on peut attendre – toutes choses égales par ailleurs – des difficultés de recrutement pour un métier donné. Il ne va donc pas rendre compte de sa tension initiale observée : si un métier est en tension aujourd'hui et s'il ne présente pas de déséquilibre nouveau en 2030, ses difficultés de recrutement devraient rester assez comparables à celles rencontrées actuellement par les employeurs.

FORTE PROGRESSION DES SERVICES AUX ENTREPRISES ET DE LA SANTÉ

La recomposition projetée d'ici 2030 de l'activité et de l'emploi fait apparaître quelques grandes tendances sectorielles. La croissance de l'emploi dans les services serait équivalente à celle de l'emploi d'ici 2030. Ce poids des services traduit la place importante dans l'emploi, d'une part des services aux entreprises, d'autre part des services d'utilité collective soutenus par la socialisation des dépenses d'éducation, de santé et d'action sociale.

La trace qu'a laissée la crise liée au Covid-19 avantage encore plus fortement les secteurs de la santé et du numérique. Elle pénalise en revanche les activités fondées sur les interactions sociales (hôtellerie-restauration, commerce, spectacles) et sur la mobilité (transports) qui créeraient moins d'emploi que par le passé. L'ambition climatique a été également accentuée par les politiques françaises et européennes, de même que la volonté de limiter la dépendance industrielle, avantageant respectivement la construction et l'industrie.

La construction serait stimulée par l'investissement et l'accroissement des besoins de rénovation des bâtiments pour répondre notamment aux exigences d'efficacité énergétique de la transition bas carbone. Après un cycle baissier de près de dix ans (80 000 emplois perdus entre 2009 et 2019), et poursuivant la reprise constatée depuis 2017, le secteur (y compris les activités immobilières) afficherait une forte croissance : il devrait créer 190 000 emplois entre 2019 et 2030.

Après avoir crû assez nettement en deçà du reste de l'économie au cours des dix dernières années, la valeur ajoutée de l'industrie progresserait comme le reste de l'économie entre

2019 et 2030. Les effectifs des métiers industriels progresseraient (voir *infra*), et la part de l'emploi industriel dans le total resterait stable à 10 %. L'emploi dans la production industrielle *stricto sensu*, étant en partie externalisé (intérim, conseil, distribution), baisserait légèrement, mais bien moins fortement que dans la décennie passée. Cette inversion de tendance refléterait un ralentissement de l'externalisation et les bénéfices des politiques publiques engagées en matière de revitalisation du tissu industriel depuis la décennie 2010. Elle serait également le signe d'un recentrage de l'industrie sur certaines activités stratégiques (pharmacie, produits informatiques) et déterminantes dans la transition bas carbone (matériels de transport). L'agroalimentaire continuerait d'être dynamique, bien qu'à un rythme moins soutenu que dans la décennie passée. En revanche, l'emploi continuerait de se replier dans les secteurs de basse technologie très concurrencés par les pays émergents (fabrication de caoutchouc plastique et de produits minéraux ; métallurgie) et dans la maintenance confrontée à d'importants gains de productivité (maintenance prédictive assistée par ordinateurs).

Enfin les services généraux de l'administration¹ continueraient de se replier, de même que l'emploi agricole. Le maintien de taux d'intérêt bas et la numérisation des usages dans la banque et l'assurance devraient induire dans ces secteurs des gains de productivité défavorables à l'emploi.

1,8 MILLION D'EMPLOIS SUPPLÉMENTAIRES POUR LES DIPLÔMÉS DU SUPÉRIEUR

Les créations d'emploi continuent à être globalement favorables aux diplômés de l'enseignement supérieur qui occuperaient près d'un emploi sur deux en 2030 (47 % contre 43 % aujourd'hui) : 1,8 million d'emplois occupés par

¹ Cette branche, appelée « administration publique » dans la nomenclature de l'Insee, intègre les activités de nature gouvernementale concourant au bon fonctionnement administratif : activités régaliennes, activités d'administration générale ou de tutelle dans le domaine de la vie économique et sociale.

des diplômés du supérieur seraient ainsi créés entre 2019 et 2030, alors que les emplois exercés par ceux qui n'ont pas dépassé le baccalauréat diminueraient de près de 800 000.

40 % des créations d'emplois exercés par des diplômés du supérieur seraient concentrées dans trois secteurs – les activités juridiques, comptables et de gestion ; les services administratifs et de soutien ; et le commerce –, avec chacun entre 200 000 et 300 000 créations nettes d'emplois. Viendraient ensuite, avec une augmentation des effectifs comprise entre 80 000 et 150 000, les activités informatiques, la construction, la santé, l'hôtellerie-restauration, les activités récréatives et culturelles et la R & D. Cette croissance des postes de diplômés est tirée par le dynamisme des activités informatiques, de la santé, de la R & D et, dans une moindre mesure, des activités juridiques, comptables et de gestion. À l'inverse, dans le commerce, l'hébergement-restauration, les services administratifs et de soutien, les activités récréatives et culturelles et la construction, c'est l'augmentation tendancielle du niveau d'études des recrutés qui contribue le plus à la hausse de l'emploi occupé par les diplômés du supérieur. Dans l'industrie, les effectifs de ces diplômés seraient en progression de 10 %, l'effet positif lié à l'augmentation de la part des diplômés du supérieur dans l'emploi total l'emportant sur la légère baisse de l'emploi industriel.

S'agissant des actifs en emploi n'ayant pas dépassé le baccalauréat, la construction créerait près de 55 000 postes entre 2019 et 2030, malgré l'augmentation tendancielle de la qualification dans le secteur. La santé et le médico-social gagneraient respectivement environ 120 000 postes occupés par des personnels non titulaires d'un diplôme du supérieur, essentiellement dans l'accompagnement des patients et des personnes fragiles.

LES CADRES DU PRIVÉ, LES PROFESSIONS DE LA SANTÉ ET DES SERVICES À LA PERSONNE SONT PARMI LES MÉTIERS LES PLUS CRÉATEURS D'EMPLOI

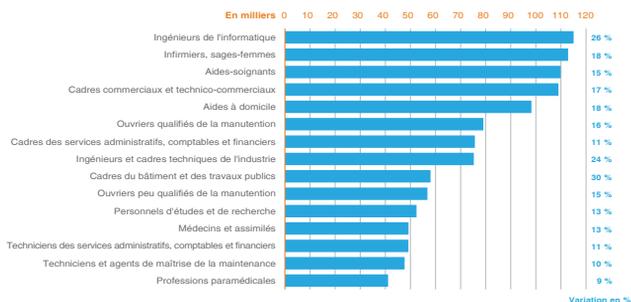
Certains métiers sont très liés à un secteur : les ouvriers du gros œuvre du bâtiment exercent ainsi à 85 % dans des entreprises de la construction, les caissiers sont principalement recrutés dans le secteur du commerce et les cadres de la banque sont très sensibles à l'évolution des activités financières et d'assurance. Mais ce n'est pas le cas de tous les métiers. Un informaticien, un comptable, un secrétaire, un avocat peuvent être embauchés par une entreprise de construction, de l'automobile ou du conseil. De la même manière, les cuisiniers ne sont pas tous salariés dans l'hôtellerie ou la restauration mais sont aussi nombreux à travailler pour les collectivités, dans la santé ou l'action sociale notamment.

Les quatre métiers les plus créateurs d'emploi (entre 110 000 et 115 000 chacun) seraient les ingénieurs informatiques, les infirmiers-sages-femmes, les aides-soignants et les cadres commerciaux. Viendraient ensuite les aides à domicile (+100 000) et les ouvriers qualifiés de la manutention (+80 000), qui devanceraient les cadres des services administratifs et financiers et les ingénieurs et cadres techniques de l'industrie (respectivement +75 000).

Il est à noter que les cadres du bâtiment (+60 000) et les personnels d'études et de recherche (+50 000) figureraient parmi les quinze métiers les plus dynamiques.

La progression des métiers de l'industrie s'explique par le recentrage sur le cœur de métier de l'industrie qui a conduit à l'externalisation de fonctions support, y compris stratégiques (conseil), de contrôle (qualité, environnement) et de distribution. Symétriquement, certaines fonctions industrielles, comme la maintenance des

Figure B – Les métiers en plus forte expansion entre 2019 et 2030



Champ : France métropolitaine.

Lecture : en 2030, il y aurait 115 000 postes d'ingénieurs de l'informatique en plus, soit une hausse de 26 % par rapport à 2019.

Source : projections France Stratégie/Dares, à partir des enquêtes *Emploi* (Insee)

équipements ou le contrôle de la qualité, sont devenues essentielles dans de nombreux secteurs d'activité. De ce fait, les ingénieurs et cadres de l'industrie comme les techniciens et agents de maintenance sont aujourd'hui souvent recrutés par les secteurs du conseil (stratégie, analyses techniques) et du commerce (maintenance et contrôle qualité), même s'ils exercent également dans des activités industrielles.

LES DÉPARTS EN FIN DE CARRIÈRE CONSTITUENT LA GRANDE MAJORITÉ DES POSTES À POURVOIR

Pour chaque métier, les postes à pourvoir sont la somme des créations nettes d'emploi et des départs en fin de carrière. Au niveau global, de 2019 à 2030, les postes à pourvoir s'établiraient à 760 000 chaque année, les départs en fin de carrière représentant 90 % du total.

Les quinze métiers avec le plus de postes à pourvoir peuvent être classés en trois catégories. Il y a d'abord ceux qui créent peu ou pas d'emplois, et dont les postes à pourvoir correspondent avant tout aux remplacements des départs en fin de carrière : c'est le cas des agents d'entretien, des enseignants², des conducteurs de véhicules, des vendeurs et des ouvriers qualifiés du second œuvre du bâtiment. Viennent ensuite ceux dont la dynamique des effectifs contribue à hauteur d'au moins un quart aux postes à pourvoir : cadres administratifs, comptables et financiers, cadres commerciaux et technico-commerciaux, aides à domicile, aides-soignants, infirmiers – sages-femmes, ouvriers qualifiés de la manutention, médecins et techniciens de la maintenance. Enfin, les ingénieurs de l'informatique et les ingénieurs et cadres techniques de l'industrie se distinguent par leurs dynamiques propres, car les créations d'emplois y représentent au moins la moitié des postes à pourvoir.

² Pour les enseignants, c'est leur effectif important (1 million) qui les fait ressortir puisque la part des départs en fin de carrière n'est que légèrement au-dessus de la moyenne.

Figure C – Les métiers comptant le plus de postes à pourvoir dans le scénario de référence entre 2019 et 2030



Champ : France métropolitaine.

Lecture : entre 2019 et 2030, 490 000 postes seraient à pourvoir chez les agents d'entretien, dont 460 000 dus aux départs en fin de carrière et 30 000 aux créations nettes d'emplois. Ces postes à pourvoir représenteraient 38 % de l'emploi de ce métier en 2019.

Sources : projections France Stratégie/Dares, à partir de Psar *Emploi-population* (Insee), recensement de population 2015 - exploitation complémentaire, enquêtes *Emploi en continu* 2003-2016, modèle *Destinie 2* ; projections de métiers France Stratégie/Dares

DANS CERTAINS MÉTIERS, LES DÉSÉQUILIBRES POURRAIENT REPRÉSENTER ENVIRON UN TIERS DES BESOINS DE RECRUTEMENT

Si pour chaque métier, on confronte les besoins de recrutement des employeurs en 2030 avec le vivier potentiel de jeunes qui y débuteraient, on peut mettre en évidence des déséquilibres que l'on qualifie de « potentiels ». D'abord parce que ces déséquilibres sont contingents aux hypothèses d'orientation des jeunes débutants, et ensuite parce qu'ils peuvent se trouver modifiés par les décisions individuelles et les politiques publiques. À titre d'exemple, si un métier voit ses besoins de recrutement augmenter fortement, les jeunes peuvent être plus nombreux à choisir des formations adaptées pour s'engager dans

cette voie. Ces déséquilibres sont en outre « partiels », au sens où ils seront comblés – ou accentués –, au moins en partie, par les mobilités professionnelles, par les allers-retours emploi-chômage, par des inactifs réintégrant le marché du travail (ou en sortant, hors retraite) ou enfin par le solde migratoire.

Parmi les quinze métiers aux plus forts déséquilibres potentiels, neuf figurent dans les quinze métiers aux plus forts besoins de recrutement. On retrouve ainsi les agents d'entretien et les aides à domicile, les conducteurs de véhicules, les ouvriers qualifiés de la manutention, deux métiers de cadres (cadres commerciaux et de services administratifs et financiers), les aides-soignants, les ouvriers qualifiés du second œuvre du bâtiment et, enfin, les enseignants.

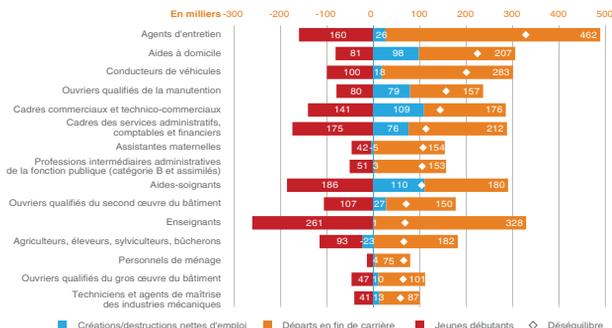
Alors qu'ils ne figurent pas dans les métiers aux besoins de recrutement les plus élevés, trois métiers afficheraient des déséquilibres potentiels importants en raison d'un faible afflux de jeunes débutants : les employés de maison (dont font partie les personnels de ménage), les assistants maternels (respectivement 8 % et 10 % de jeunes débutants) et les professions intermédiaires et administratives de la fonction publique (13 % de jeunes débutants).

Tous les métiers à forts besoins de recrutement ne présenteraient pas de déséquilibres aussi élevés. Chez les enseignants, les ingénieurs et cadres techniques de l'industrie ainsi que les ingénieurs de l'informatique, les jeunes débutants combleraient plus des trois quarts des besoins de recrutement. Ces besoins seraient presque totalement couverts par les arrivées de

jeunes débutants chez les infirmiers et sages-femmes, les médecins et les techniciens et agents de maîtrise de la maintenance.

Parmi les domaines professionnels comptant plus d'un million de personnes, deux afficheraient des déséquilibres potentiels élevés qui représenteraient au moins la moitié de leurs besoins de recrutement. D'une part, les transports, logistique et tourisme cumulent une structure démographique défavorable – essentiellement sur les jeunes débutants – et des effectifs deux fois plus dynamiques que la moyenne. D'autre part, les services aux particuliers et aux collectivités combinent une structure démographique encore plus défavorable – départs en fin de carrière élevés et part des jeunes débutants très faible – avec une croissance moitié moindre de leurs effectifs. Dans les métiers du soin et

Figure D – Les métiers où les déséquilibres potentiels sont les plus importants (positifs) en valeur absolue dans le scénario de référence entre 2019 et 2030



Champ : France métropolitaine.

Lecture : entre 2019 et 2030, chez les ouvriers qualifiés du second œuvre du bâtiment, le déséquilibre potentiel entre les 177 000 besoins de recrutement (soit 150 000 départs en fin de carrière plus 27 000 créations nettes d'emploi) et le nombre de jeunes débutants (107 000) serait de 70 000. Quatre recrutements sur dix (40 %) pourraient être difficiles, les besoins n'étant que partiellement couverts par les jeunes débutants.

Source : projections France Stratégie/Dares ; Paas Emploi-population (Insee), recensement de population 2015 - exploitation complémentaire; enquêtes Emploi en continu 2003-2016, modèle Destinie 2; projections de métiers France Stratégie/Dares; enquête FQP; projections France Stratégie/Dares; enquêtes Génération du Céreq 2013 et 2016 et projections de sortants du système éducatif entre 2016 et 2027 (Depp)

du nettoyage (aide à domicile, agents d'entretien) souvent choisis comme solution de repli après un épisode de chômage ou d'inactivité, le nombre d'arrivées en cours de carrière pourrait néanmoins atténuer leur déséquilibre potentiel.

DANS CERTAINS MÉTIERS, LES DÉSÉQUILIBRES POTENTIELS EN 2030 POURRAIENT ATTÉNUER OU RENFORCER LES DIFFICULTÉS ACTUELLES SUR LES RECRUTEMENTS

À l'aune des déséquilibres potentiels par métiers en 2030, il est possible d'apprécier le sens dans lequel pourrait évoluer l'intensité des difficultés de recrutement rencontrées aujourd'hui par les employeurs. Il convient toutefois de noter que cette mesure des tensions sur les recrutements ne permet pas d'apprécier de façon quantitative le nombre d'emplois vacants faute de main-d'œuvre. Elle est en revanche assortie d'indicateurs d'éclairage permettant d'estimer l'origine de la tension.

La majorité des métiers en tension aujourd'hui continuerait de l'être ou verrait leurs difficultés de recrutement s'aggraver d'ici 2030 (47 sur un total de 83 métiers). Dans ces professions, la résorption des tensions actuelles et des déséquilibres futurs passerait principalement par une amélioration de leur attractivité (aide à domicile, personnels de ménage, conducteurs d'engins du bâtiment et des travaux publics). En effet, d'ici 2030 près d'une sur trois accueilleraient un nombre de jeunes débutants nettement inférieur aux besoins de recrutement et serait donc en fort déséquilibre partiel positif. Pour deux de ces professions – les techniciens et agents de maîtrise des industries mécaniques et les ouvriers qualifiés du gros œuvre du bâtiment –, accroître les capacités de formation peut également permettre de répondre aux besoins de recrutement actuels et futurs.

Par ailleurs, deux métiers sur cinq présentent un déséquilibre partiel faible en 2030 et verraient donc les tensions actuelles se maintenir à cet horizon si aucune action n'est entreprise. Pour une large part, l'exercice de ces métiers nécessite des compétences techniques spécifiques qui s'acquerraient par le biais d'une formation professionnelle initiale ou continue. C'est ainsi le cas des aides-soignants, des cadres du bâtiment et des travaux publics, des ingénieurs de l'informatique, des ingénieurs et cadres de l'industrie ou encore des bouchers, des charcutiers et des boulangers.

A contrario, les ouvriers qualifiés de la manutention, les agents d'entretien, les employés des services divers³ et les ouvriers du textile et du cuir ne sont pas en tension aujourd'hui mais pourraient y être confrontés à l'avenir en raison d'un nombre de départs en fin de carrière supérieur à celui des jeunes y débutant leur carrière professionnelle.

UNE TYPOLOGIE DES MÉTIERS

En définitive, la confrontation des besoins et des ressources en main-d'œuvre en 2030 dessine une typologie des métiers en fonction de leurs modes d'alimentation et de leur dynamisme démographique et économique.

La première catégorie rassemble des métiers particulièrement attractifs à la fois pour les jeunes sortis d'études et pour les professionnels déjà en poste, dynamiques en termes d'emploi et moins affectés par les départs en fin de carrière. Ils ont, par conséquent, des besoins de recrutement spontanément largement couverts par leur vivier de recrutement. Il en va ainsi des professionnels du droit, des professions paramédicales, des techniciens des services administratifs, comptables et financiers et des personnels d'études et de recherche. Les ingénieurs et cadres de l'industrie, les ingénieurs de l'informatique et les

3. Cette famille très hétérogène regroupe des employés et indépendants rendant un service aux particuliers. On y compte notamment les employés de casino, les ouvriers de cinéma ou de théâtre, les astrologues, les professionnels de la parapsychologie ou encore certains indépendants prestataires de services (surveillance, pompes funèbres, publicité, etc.).

cadres du bâtiment feraient exception, en léger déficit de main-d'œuvre, étant donné leur dynamique très forte d'emploi.

La seconde catégorie rassemble des métiers de première expérience, alimentés par des jeunes en début de carrière qui, après plusieurs années d'expérience, évoluent vers un poste de niveau de qualification supérieure ou vers d'autres métiers proches en termes de situations de travail. Les sorties importantes dans ces métiers témoignent soit d'une promotion (dans le cas des employés et opérateurs de l'informatique), soit d'une faible attractivité en raison de conditions de travail jugées difficiles (employés de l'hôtellerie-restauration, ouvriers qualifiés du gros œuvre du bâtiment), soit encore de la non-durabilité de l'emploi (professionnels de l'action culturelle et sportive ou agents administratifs d'entreprise). La majorité de ces métiers devrait avoir un vivier de recrutement suffisant pour pourvoir les postes inoccupés. Certains seraient même en excès de main-d'œuvre, soit parce que les jeunes débutants y sont particulièrement nombreux (professionnels de l'action sociale, culturelle et sportive), soit parce que le métier est peu dynamique (employés administratifs d'entreprise).

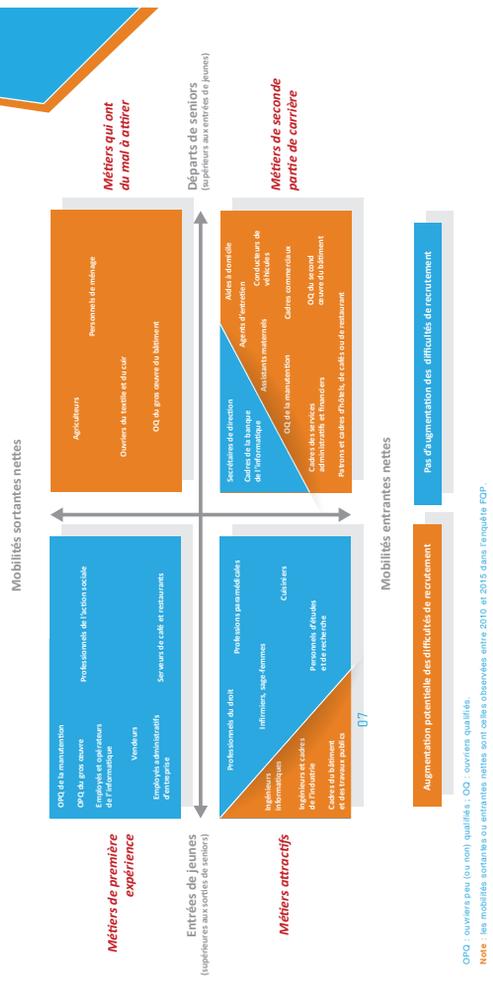
La troisième catégorie regroupe les métiers de seconde partie de carrière. Ils recrutent plutôt des personnels expérimentés – peu de jeunes débutants – conduisant à d'importants départs en fin de carrière. Ils ont par le passé attiré de nombreux professionnels en provenance d'autres métiers (mobilités nettes entrantes). Ces métiers pourraient manquer de main-d'œuvre, aggravant les tensions actuelles sur le recrutement dans les professions du care (aides à domicile), de l'entretien (agents d'entretien), du transport (conducteurs de véhicule, manutentionnaires), du bâtiment (ouvriers du second œuvre) ou chez les cadres commerciaux, administratifs et financiers. Dans d'autres métiers expérimentés, dont l'emploi ne progresse pas, les postes vacants pourraient plus aisément être pourvus par des professionnels promus (cadres de la banque et

des assurances, secrétaires de direction). Enfin, les jeunes débutants seraient suffisants pour combler les forts besoins de recrutement des formateurs, ce qui devrait ralentir les mobilités entrantes.

La quatrième catégorie regroupe les métiers qui ont du mal à attirer. Ils se caractérisent par la maturité des personnels qui les occupent mais également par une faible attractivité pour les débutants : ils ne devraient pas avoir un vivier de recrutement suffisant pour compenser les départs des seniors. Les employés de maison (personnels de ménage), les agriculteurs, les ouvriers du textile et du gros œuvre du bâtiment sont dans cette configuration.

Tous les métiers ne devraient donc pas disposer des mêmes viviers de main-d'œuvre pour pourvoir leurs postes et les tensions sur le recrutement pourraient – sans actions correctrices – rester élevées. Les mécanismes pour y remédier ne sont pas de même nature selon les professions. Si la faible attractivité de certains métiers, souvent peu qualifiés, pose la question de leurs conditions de travail (pénibilité, non-durabilité de l'emploi) et de rémunération, ce sont aussi des métiers qui recrutent plus souvent des chômeurs et qui constituent des voies d'insertion pour les immigrés. Pour les indépendants (agriculteurs, patrons d'hôtels, de cafés et restaurants), les conditions de reprise de leur établissement ou de leur exploitation sont aussi en jeu. Dans certains métiers techniques, qui requièrent une formation spécifique (ingénieurs informatique ou ouvriers du second œuvre du bâtiment par exemple), renforcer l'attractivité des filières de formation initiale et continue pourrait contribuer à limiter les difficultés. Pour les métiers expérimentés, attirer les professionnels déjà en poste pourrait ne pas suffire et nécessitera sans doute de faire appel à des jeunes débutants et des chômeurs, qu'il s'agira de former à des situations de travail spécifiques. D'une manière générale, les déséquilibres potentiels identifiés ici invitent à diversifier les canaux de recrutement et à adapter les dispositifs d'accompagnement.

Figure E – Une typologie des professions selon leurs flux entrants et sortants entre 2019 et 2030



OPQ : ouvriers peu (ou non) qualifiés ; OQ : ouvriers qualifiés.
Note : les mobilités sortantes ou entrantes nettes sont celles observées entre 2010 et 2015 dans l'enquête FQP sectorielle (voir méthodologie observée entre 2010 et 2015 sur les entrées et les sorties de professionnels). Dans ce schéma, les mobilités nettes (sur un recensement observé entre 2010 et 2015) ont été estimées à partir de données de suivi de carrière (sur un recensement annuel) qui est considéré comme attractif. Compte tenu du déséquilibre potentiel projeté en 2030, ce métrier pourra voir ses difficultés de recrutement s'accroître.
Sources : France Stratégie/Dares, à partir de Insee, enquête Emploi, en personnes physiques, projection France Stratégie/Dares ; Par. Emploi-population (Insee), recensement de population 2015 - exploitation complémentaire, enquête Emploi en continu 2005-2016, modele, Destination 2 ; projections de métiers France Stratégie/Dares ; enquête FQP 2015 ; enquêtes Génération de Céreq 2013 et 2016 et projections de salariés du système éducatif entre 2014 et 2027 (Géopf).

ENCADRÉ – LE SCÉNARIO BAS CARBONE

Par rapport au scénario de référence, le scénario bas carbone – qui suppose le respect jusqu'en 2030 des cibles de la Stratégie nationale bas carbone (SNBC) – se caractérise essentiellement par un surcroît annuel d'investissement de l'ordre d'un point de PIB, encouragé par des prix défavorables aux biens carbonés et partiellement financé par l'emprunt, ce qui est une simplification forte des mécanismes économiques induits par la transition bas carbone. Il conduit à des créations d'emplois supplémentaires de 200 000 postes sur la période.

Par rapport à un scénario qui prolongerait seulement les mesures déjà prises en matière de transition bas carbone, le secteur le plus en croissance serait la construction, avec 120 000 emplois supplémentaires, en raison du volume plus élevé de rénovations thermiques. L'emploi serait aussi stimulé dans les activités juridiques et de conseil (+45 000) ainsi que dans la recherche et développement et l'agriculture (+15 000 chacun).

Le niveau d'emploi anticipé dans la construction suppose une forte accélération de la rénovation énergétique des logements. Il implique que les formations et les mobilités permettent de résorber les déséquilibres projetés sur les emplois à pourvoir dans ce secteur.

Les métiers de la construction seraient aussi logiquement les plus affectés par le scénario bas carbone. Par rapport au scénario de référence, les métiers d'ouvriers qualifiés du gros et du second œuvre du bâtiment verraient leurs besoins de recrutement s'accroître, avec respectivement 20 000 et 30 000 postes supplémentaires non pourvus par les jeunes débutants dans ces deux professions.

Dans son ensemble, le domaine professionnel du bâtiment et des travaux publics verrait les recrutements difficiles représenter plus d'un tiers des besoins de recrutement (contre plus d'un quart dans le scénario de référence).



Institution autonome placée auprès du Premier ministre, France Stratégie contribue à l'action publique par ses analyses et ses propositions. Elle anime le débat public et sépare les deux collectifs sur les enjeux sociaux, économiques et environnementaux. Elle produit également des évaluations de politiques publiques à la demande du gouvernement. Les résultats de ses travaux s'adressent aux pouvoirs publics, à la société civile et aux citoyens.

La Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) est la direction du ministère du Travail qui produit des analyses, des études et des statistiques sur les thèmes du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social.


www.strategie.gouv.fr @Strategie_Gouv france-strategie FranceStrategie @FranceStrategie_StrategieGouv


[dares.ministere-du-travail](http://dares.ministere-du-travail.gouv.fr) www.dares.travail-emploi.gouv.fr

Mission Résorption des difficultés de recrutement

Secteur professionnel du Numérique

Chiffres clés relatifs à la branche des Bureaux d'études techniques, cabinets d'ingénieurs-conseils et des sociétés de conseils

- La Branche est constituée de 5 secteurs d'activités : **le Numérique (secteur faisant l'objet de la mission)**, l'Ingénierie, le Conseil, l'Évènement, la Traduction.
- La branche des bureaux d'études techniques compte **plus de 1 million de salariés** répartis dans près de 200 métiers.
- Le nombre d'entreprises de la Branche a cru très fortement (12%), avant la crise sanitaire, et le rythme annuel s'établit désormais à 5,4% d'augmentation entre 2011 et fin 2017. Structurellement c'est la part des entreprises de 1 à 9 salariés qui évolue.
- Le nombre d'entreprise du **secteur du numérique représente 33% des entreprises** de la branche **soit 27000** sur les 82000 que compte la branche.
- Le chiffre d'affaire total des entreprises de la branche (tous secteurs confondus) est de l'ordre de 145 000 M €, le secteur du numérique représente 51 % de ce **CA soit 74 000 M€**.
- Le nombre de salariés dans le secteur du numérique représente 51% du total de la branche (tous secteurs confondus) soit **plus 500 000 salariés**
- Les recrutements dans les entreprises de la Branche se font toujours majoritairement en **CDI (93%** en cours dans la branche) et auprès de diplômés de **niveau Bac + 4 ou Bac + 5 (81%)**, avec toujours une place de choix pour les diplômés d'Écoles d'ingénieurs (65%).
- **94% des contrats en cours sont des temps pleins**. Les temps partiels concernent plus souvent : les femmes 13%, les personnels au-delà de 40 ans avec une croissance continue de 36 ans à 55 ans et plus pour culminer à 16%, les employés 14%.
- *Avant l'émergence de la crise sanitaire, les projections étaient positives pour 2020 pour les entreprises de la branche*

Quelques chiffres clés (suite)

- La croissance en 2019 dans le secteur du numérique a été de + 4,2 %, soutenue par les projets de transformation numérique. Les sociétés du secteur se projetaient positivement en 2020 : plus de 2/3 des entreprises envisageaient une croissance de leur chiffre d'affaires.
- L'ensemble des besoins clients en prestations numérique augmente en volume. La nature des prestations évolue également avec l'intégration de nouvelles expertises, tel que le big data, la gestion et la sécurisation des données, etc.

Concernant la demande d'emploi pour le secteur du numérique

- En décembre 2020, on dénombrait toutes catégories confondues 46 000 demandeurs d'emploi qui recherchaient un travail dans les métiers du numérique (dont 9 200 en catégorie A), ils représentent environ 0,7 % de la DEFM de décembre 2020 (6 785 600 DEFM). Le nombre d'inscrits recherchant dans les métiers du numérique a presque doublé entre fin 2016 et fin 2020. En termes de caractéristiques, les principaux constats sont :
 - La population de ces demandeurs d'emploi est constituée d'une part très importante d'hommes : ceux-ci représentent plus de 80 % des demandeurs d'emploi, mais la proportion de femmes est en légère hausse entre 2016 et 2020.
 - La part des seniors est très faible (10,7% fin 2020 contre 25,3% pour l'ensemble de la DEFM) et cette part diminue depuis fin 2016
 - L'ancienneté d'inscription est faible (68,6% ont moins d'un an d'ancienneté fin 2020 contre 53,4% pour l'ensemble des demandeurs d'emploi) et elle diminue depuis 2016
 - En décembre 2020, 26% des demandeurs d'emploi sont des demandeurs d'emploi de longue durée (au sens de la convention tripartite, c'est-à-dire étant restés 12 mois en catégorie A dans les 15 derniers mois), proportion proche de celle de l'ensemble des demandeurs d'emploi (26,5%).
 - La proportion des demandeurs d'emploi ayant un niveau supérieur au bac est très forte : 84% fin 2020 contre 31% pour l'ensemble des demandeurs d'emploi
 - Près de la moitié des demandeurs d'emploi dans ce secteur ont une durée d'expérience supérieure à 2 ans.
 - Les cadres sont surreprésentés dans ce secteur (31% des demandeurs d'emploi contre un peu moins de 10% pour l'ensemble des demandeurs d'emploi).
 - En décembre 2020, parmi les 46 000 demandeurs d'emploi recensés dans ce secteur, le niveau de formation le plus élevé correspond pour la moitié à un diplôme du secteur informatique.

Le contexte et les attentes de entreprises

- En 2020, juste avant la crise des métiers en tension avaient été recensés : Certains métiers en tension le sont pour plusieurs secteurs de la branche, **c'est le cas principalement dans le secteur du numérique.**
- Dans le secteur du numérique sont concernés les métiers de **Développeurs** (web/mobile, back, full stack, embarqué – JAVA/Python/PHP), **Data analysts** et ceux relatifs à la **Cybersécurité**
Dans ce secteur les profils techniques recherchés et en tension sont : **les métiers du développement** (web/mobile, back, full stack, embarqué), les profils techniques et les compétences (JAVA/Python/PHP/DevOps en tête) ils sont les plus recherchées par les entreprises du numérique. La demande de ce type de profil est encore plus importante hors IDF.
- Pour 43% des entreprises du numérique, **le métier de développeur fait partie des principaux métiers recherchés au recrutement. Il figure parmi les 5 premiers métiers recherchés sur tout le territoire.**
- Le développement des enjeux relatifs à l'analyse et à la sécurisation des données donne par ailleurs lieu à une demande croissante en compétence, voire en profils de **data analysts** (7% des projets de recrutements nationaux).
- Pour ces métiers et compétences, les tensions au recrutement sont fortes.
- Dans un contexte d'accroissement des tailles d'entreprises, les entreprises de taille modeste sont aussi plus nombreuses à mentionner une nécessaire optimisation de leur organisation (**74% des TPE en IDF l'anticipent déjà**). Cela s'accompagne souvent d'un besoin de montée en compétence des salariés (compétences managériales, commerciales,...)
- Beaucoup d'entreprises font de la double compétence managériale et technique un sujet prioritaire. C'est notamment lié à leurs **difficultés de recrutement de profils opérationnels et expérimentés**, capables d'accompagner des projets SI et de répondre aux attentes clients, parfois importants/pointues en matière d'expertise.

Les constats principaux

- En premier lieu, ce qui ressort des constats effectués par la mission c'est :
 - d'une part le plus souvent, un **manque de candidatures**, amplifié par la concurrence qui s'opère sur le marché du travail
 - d'autre part l'**inadéquation du profil des candidats** avec les critères de recrutement posés (compétences techniques, expérience, formation, éloignement géographique).
- La deuxième difficulté observée peut relever des **caractéristiques du poste proposé** (trop technique, insuffisamment rémunérés/ emplois proposés par d'autres secteurs d'activité, ou contraignants en termes d'horaires, de charge de travail, d'organisation du travail et du temps de travail/ autres secteurs d'emploi pour ces métiers)
- Deux facteurs essentiels se combinent dès lors :
 - des employeurs qui recherchent un candidat répondant à tous les critères recherchés,
 - des actifs qui soit se découragent trop vite, soit au contraire ne veulent absolument pas se tourner vers ces métiers ou emplois pourtant en tension.
- Dans certains cas, les difficultés de recrutement ou les pénuries invoquées peuvent procéder de difficultés propres des employeurs à identifier les capacités des candidats. Les entreprises expriment dans ce cas leur déception vis-à-vis du service public de l'emploi, tout en ne recourant qu'insuffisamment à ses services.

1.1 Les attentes des entreprises

- Les publics ciblés, dans les recrutements : Les jeunes, Les DE, Les personnes en reconversion, les questions d'orientation, d'évolution des diplômes, de qualité des formations, d'aptitudes relationnelles et comportementales...
- Les difficultés de recrutement du secteur participent aussi à la nécessité de former des collaborateurs en interne aux compétences nécessaires. **Les profils recherchés sont majoritairement des profils expérimentés (2/3 ans au minimum).**
- Au-delà d'identifier les Métiers en tension, nous parlons davantage de Compétences en tension, car d'une part les besoins évoluent très vite, plusieurs fois par an, et la structure académique de formation/certification ne peut pas suivre les évolutions technologiques, industrielles comme les entreprises le font pour rester sur le marché et en gagner de nouveaux.
Le processus de certification n'est pas assez adapté au regard des compétences émergentes (Exemple : 8 à 12 mois de processus VS 8-8 mois de durée de vie pour une nouvelle compétence).
- Les professions les plus concernées sont dans le champ de la cyber sécurité (70% des besoins sur ces métiers), la data, (analyste, scientist, administrateurs de bases de données), le cloud. Les recrutements recherchés visent le niveau bac +4 et +5 à minima. Prioritairement des ingénieurs, et dans tous les cas avec un bon niveau d'expertise.
- Le vivier est constitué par de jeunes diplômés, et le **niveau des flux en sortie école est trop faible**. La profession recherche les profils les plus proches. Elle recrute au niveau ingénieur, même en provenance d'autres spécialités (les qualités d'analyse, les capacités de projection, la capacité à conduire un projet, les savoirs fondamentaux facilitent cette adaptation aux besoins).
- La profession s'intéresse aussi à **l'accès à l'ingénierie de jeunes en BTS et DUT**, même si cette voie connaît des limites capacitaires et potentielles. Elle est également ouverte aux profils issus de reconversions, avec mise en évidence de ses secteurs d'avenir.

Les attentes des entreprises (suite)

On observe que les femmes représentent seulement 33% des salariés du secteur numérique, dont :

- 20% des ingénieurs et cadres d'études, recherche et développement en informatique ;
- 16% des techniciens d'étude et de développement en informatique ;
- 10% d'écart de salaire sont en outre constatés en leur défaveur.
- Les difficultés de recrutement du secteur participent aussi de la nécessité de former des collaborateurs en interne aux compétences nécessaires.
- Les besoins de compétences évoluent très vite, plusieurs fois par an, et la structure académique de formation/certification ne peut pas suivre les évolutions technologiques, industrielles comme les entreprises le font pour rester sur le marché et en gagner de nouveaux.
- Par contre La POE est très utilisée, surtout la POEI qui répond bien aux besoins des entreprises avec des formations ajustées au plus près.
- Dans les entreprises on constate de réelles ascensions vers des parcours expertises, management ou commerce. Mais beaucoup choisissent de partir dans les secteurs clients.
- Le temps plein reste la norme dans le secteur, les besoins en main-d'œuvre sont également pérennes, enfin les problématiques concurrentielles sont autant de facteurs qui expliquent un recours limité aux groupements d'employeurs

1.2 Les attentes complémentaires exprimées en CPNE

La fidélisation des salariés, reconnaissance, rémunérations, et la qualité de vie au travail

- La question de l'attractivité des métiers est à revisiter dans la politique de la branche (classifications, rémunérations, conditions de travail, organisation du travail), avec une inégale mise en perspective des capacités à évoluer professionnellement particulièrement dans les TPE-PME, et une communication positive sur les métiers et leurs atouts est nécessaire.
- Les rémunérations sont contraintes par des marges et des marchés dont les modalités de mise en concurrence(y compris internationales) sont difficiles à palier et mettent en difficultés les politiques sociales des entreprises
- *Un 13^e mois est demandé*, un intéressement pourrait être mis en place
- Les perspectives d'évolution sont perçues comme insuffisantes, particulièrement dans les TPE-PME
- L'évolution technique, et les enjeux numériques, énergétiques et environnementaux sont porteurs de nouvelles compétences et de perspectives d'évolution à prendre en compte : certifications- classifications- passerelles-évolution rapide des métiers
- Le temps de travail (volume-organisation) est un aspect majeur, il incite les nouveaux entrants à quitter ce secteur d'activité une fois formés
- L'éloignement lié aux missions nécessitant des déplacements (parfois une semaine), hors du domicile, doivent mieux gérées et prises en compte
- La qualité de vie au travail doit faire l'objet de négociations concrètes pour l'ensemble des salariés et notamment pour faire évoluer le nombre d'embauche de femmes
- Enfin les rémunérations et les classifications devraient être reconsidérées pour s'assurer de la fidélisation des salariés attirés par la concurrence souvent plus généreuse dans ces métiers ou dans d'autres branches.

2. Le plan d'action proposé : une approche globale et des solutions multiples et interactives mobilisant les institutions, les publics et la profession

Résorber les difficultés de recrutement c'est agir simultanément sur la promotion de la profession, la préparation des jeunes générations, intégrer les jeunes et adultes disponibles pour un emploi, agir sur la qualité de vie au travail , optimiser l'intégration des entrants, resserrer les liens avec l'école, avec le service public de l'emploi, anticiper et fluidifier les politiques de formation ,améliorer leur qualité, développer les apprentissages, piloter ce processus interactif et l'évaluer . Une gestion prospective et dynamique des certifications est également indispensable

2.1. Mise en place de plans ciblés avec les institutions de la formation initiale et de l'emploi

- Promouvoir les métiers du numérique dans une action de communication concertée avec les pouvoirs publics et grands médias
- Prévoir une campagne sur les réseaux sociaux de mise en valeur des métiers du numérique et des entreprises « vertueuses » (en recourant par exemple à des influenceurs populaires auprès des jeunes et des femmes)
- Multiplier les forums de recrutement : ex #TousMobilisés
- Mobiliser les agences d'emploi et Pole Emploi dans la promotion des métiers du numérique, complémentarément aux efforts déjà assurés avec l'APEC, les associer à la qualification des fichiers, à la réponse aux besoins de recrutement à l'intégration durable dans l'emploi du numérique
- Accompagner les entreprises pour les aider à fidéliser leurs salariés,
- Développer le tutorat comme la qualité de vie au travail, les intégrer dans une charte promue par la branche

2.2. Consolider l'attractivité et la Qualité de vie au travail pour mieux résister à l'attrait de la concurrence

- Organiser des parcours d'évolution et de spécialisation afin d'offrir de meilleures perspectives d'évolution professionnelle
- Développer les formules d'intéressement et de participation dans les TPE par la négociation d'un accord de branche facilitant l'application du dispositif dans les TPE
- Optimiser la gestion des horaires et des déplacements en missions longues (permettant un meilleur équilibre vie familiale et vie professionnelle).
- Intégrer dans une convention établie avec l'ANACT, l'objectif d'identifier et capitaliser les bonnes pratiques ayant trait à la Qualité de Vie au Travail (ex : organisation du travail, temps de travail, facteurs de reconnaissance et de fidélisation...).
- Permettre à la branche de se saisir du sujet et de lancer une campagne de sensibilisation des entreprises, par la mise en évidence de ces bonnes pratiques et de leurs effets sur les recrutements
- **Intégrer ces actions dans le calendrier social proposé par la mission pour la négociation d'accords de branche. Nota , ce cycle de négociation pluri annuel intègre actuellement les classifications, rémunérations , et le temps de travail pour lesquels des travaux d'état des lieux ont été engagés**

Document CPNEFP BETIC du 16 septembre 2021 Bernard Maurin

12

2.3 En direction des jeunes : mieux informer sur ces métiers, promouvoir une orientation choisie

(Objectifs de la rencontre entre le Ministère de l'Éducation Nationale de la Jeunesse et des Sports et le Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Recherche et de l'Innovation et la profession le 20/07/21)

Orientation

- Contribuer à la connaissance de la profession par les enseignants
Le CPREP (en charge notamment de la professionnalisation des enseignants, principaux de classe et conseillers d'orientation) propose de développer la connaissance des métiers du numérique, avec la possibilité de former les professeurs référents et personnels de l'orientation, afin de faciliter l'orientation des jeunes. Il est également proposé de s'appuyer territorialement également sur le réseau des campus des métiers et qualifications (CMQ).
- Mobiliser les Régions, comme les DRAIO (députés académiques en charge de l'orientation), afin de permettre aux branches d'organiser la relation avec les collèges et élèves (forums des métiers par ex, tout en soulignant que tous les secteurs professionnels sont en concurrence sur ce type d'approche, ce que les Régions sont désormais chargées d'organiser).
- Inciter davantage de filles à intégrer les filières scientifiques
- Développer l'apprentissage et la professionnalisation
- **Formations**
- Aménager les formations existantes, souvent incomplètes et parfois dépassées, qui ne répondent pas aux besoins en compétences des jeunes sortis des écoles
- Veiller à la mise à jour des programmes de formation aux vues de l'évolution rapides des techniques du secteur
- Mettre l'accent sur des expériences concrètes en entreprises
- **Certifications**
- *Accélérer les procédures pour éviter qu'elles soient obsolètes car elles interviennent souvent alors que de nouvelles compétences sont advenues*
- *Impliquer la branche et l'OPIC dans le soutien au découpage des diplômes en bloc de compétences.*

2.4 En direction des adultes : mobiliser Pole Emploi associant la profession du numérique au sein d'une convention pour une offre de service proactive et d'appui au recrutement et à la formation des publics entrants

- Rendre lisible l'offre de services de Pôle emploi, qui comprend notamment les aides à l'embauche comme à la formation et la banque de service en ligne,
- Contribuer à faire connaître les métiers dans le secteur (et dans un contexte de forte concurrence entre secteurs).
- Informer Pôle emploi sur les contenus de métier et leurs évolutions, qualifier les besoins en nombre et territoires : déposer les offres, d'emploi, afin de pouvoir s'engager avec les demandeurs d'emploi sur un processus de formation
- Organiser pour les conseillers de Pôle Emploi, une découverte du secteur professionnel et un accueil en entreprise, à l'instar du processus mobilisé avec le Ministère de l'Education Nationale de la jeunesse et des sports.
- Disposer au sein de Pôle Emploi d'un correspondant identifié (Le conseiller accompagne l'entreprise sur le recrutement, et également les candidats dans la relation entreprise et le suivi dans l'emploi)
- Assurer le profilage des candidats, anticiper le recrutement, en intégrant notamment les achats de formation.
- Promouvoir les outils en ligne : ex « labonnecompetencepro » qui contribue au recrutement et à rendre visible les sessions de formation, repérer les sorties de formation déposer des offres, estimer les coûts, formuler le besoin de formation.
- Développer la professionnalisation A pour les adultes et personnes en reconversion
- Mobiliser les entreprises en amont des formations, en cours de formation, en sortie de formation, et faciliter les appariements et développer les dispositifs d'accompagnement des transitions, mobiliser le CEP, le réseau AT Pro
- Echanger la liste des conseillers référents Pôle emploi et des correspondants au sein des OP

2.5 Optimiser le cadre administratif et les voies de certification et d'évolution professionnelle

- Adapter régulièrement les diplômes et certifications par une mobilisation optimisée des CPC, au regard du programme biennal de révision en cours des diplômes du MENJS, afin d'y intégrer notamment les blocs de compétences
- Développer des **travaux de recherche-action** dans l'enseignement supérieur (labos) autour des métiers du numérique et de leur évolution (attractivité, éducation, innovation) , et les publier afin d'éclairer les évolutions nécessaires auprès des enseignants chercheurs et dans les certifications mises en place dans les universités et grandes écoles
- Organiser avec l'appui de l'observatoire paritaire des métiers et qualification OPTL, en direction des acteurs des CPC, une veille informelle permettant d'anticiper les évolutions technologiques et organisationnelles
- Articuler les diplômes, certifications, avec les classifications, et faciliter des parcours d'évolution et de spécialisation afin d'offrir de meilleures perspectives d'évolution professionnelle

NB : Nous avons une nouvelle réunion avec le MESRI le 24 septembre , qui permettra d'adapter la stratégie

2.6 Anticiper, ajuster, et réguler l'effort de formation

- LA CPNE doit se doter d'outils de suivi, d'évaluation, permettant de réguler les dispositifs par les décisions qu'elle élabore, et d'intervenir auprès de l'OPCO, des partenaires et des pouvoirs publics
- Promouvoir et développer l'apprentissage et les contrats de professionnalisation, et améliorer les dispositifs d'intégration et de suivi en entreprises en liaison avec les CFA (tutorat, action sur le management, médiation...)
- Mobiliser les filières d'enseignement et organismes de formation pour un rapprochement des besoins en recrutement et soutenir le développement de nouvelles formations pour des métiers en voie de développement et dont les techniques évoluent très rapidement.
- Suivre l'action des universités, écoles et OF (cf. référentiel national de qualité QUALIOPF), pour optimiser la qualité de la formation, en suivre les progrès au sein d'instances partielles ad hoc, intégrer ces données dans la définition des « courts contrat »
- Etablir un support d'information à destination des entreprises, pour faciliter l'usage des moyens alloués par l'OPCO et l'Etat (plan de relance) à la formation des salariés (les enveloppes de financement appelleront de la part de la mission un échange particulier avec la DGEFP pour trouver les solutions adéquates).

2.6 Anticiper, ajuster, et réguler l'effort de formation(2)

- Organiser la formation des demandeurs d'emploi pour assurer une meilleure allocation des ressources par rapport aux besoins : par une programmation pluriannuelle sur deux ans impliquant les Régions, Pôle Emploi et l'OPCO, avec des plannings glissants actualisés régulièrement, par une répartition territoriale plus proche des bassins d'emploi (un outil programmation est proposé par la mission)
- Organiser la gestion des marchés publics de l'OPCO et Pôle Emploi de façon plus fluide par l'usage de marchés à bons de commande par exemple et anticiper la répartition des enveloppes financières territorialisées par une étape prévisionnelle suivi d'une étape confirmative
- Anticiper les opérations de recrutement destinées à l'intégration en session de formation afin de laisser un délai suffisant pour préparer les publics à la connaissance des métiers et conditions d'emploi
- Mieux informer les professionnels sur la programmation des actions de formation, et les associer dans les campagnes de recrutement et d'information des OF,
- Développer les job-dating en sortie de formation
- Modifier le cahier des charges des POEC et des AFC de Pôle Emploi pour introduire systématiquement des ateliers découvertes des métiers et des PMSVIP avant toute intégration d'un jeune ou adulte (notamment dans les POEC) et pour introduire davantage d'alternance en entreprise dans le déroulement de la formation

Un suivi associant la branche et acteurs publics assorti d'une évaluation

3 Suivi par tableau ; action, indicateurs, acteurs, échéance, résultat attendu, suite à apporter
+ Évaluation à proposer sous 12 mois ?

Le suivi de ce plan d'action sera assuré au sein de la branche, auprès de la CPNE, au moyen d'indicateurs partagés
Procéder à son évaluation avec le concours de l'OPTL et de la DARES

Annexe 3



**MINISTÈRE
DU TRAVAIL,
DE L'EMPLOI
ET DE L'INSERTION**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



**MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION
NATIONALE,
DE LA JEUNESSE
ET DES SPORTS**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



**MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE
ET DE L'INNOVATION**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



FEDERATION
SYNTEC



Fédération
cinov
Les esprits indépendants
ont leur collectif



et alii **FIECI**



cftc
Media+

**Charte de développement de l'emploi et des compétences
dans la branche des Bureaux d'études techniques,
des cabinets d'ingénieurs-conseils
et des sociétés de conseils**

Entre

La ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion,

Le ministre de l'Éducation nationale de la Jeunesse et des Sports,

La ministre de l'Enseignement supérieur de la Recherche et de l'Innovation

Et

Les organisations professionnelles,

L'Union de syndicats des sociétés d'ingénierie, du numérique, d'études et de conseil, de formation professionnelle et des métiers de l'événementiel (SYNTEC),
représentée par Laurent GIOVACHINI, Président

La CINOV, Fédération des Syndicats des métiers de la prestation intellectuelle, du conseil, de l'ingénierie et du numérique,
représentée par Muriel SERRET, Vice-présidente en charge des affaires sociales

Les organisations syndicales de salariés,

CFE-CGC / Fieci,
représentée par Michel de la FORCE, Président

CFTC / Média+,
représentée par Louis DUVAUX, Vice-président

On constate une dynamique à la hausse des activités de services à haute valeur ajoutée en France, dont celles présentes au sein des cinq secteurs qui composent la branche (le Conseil, le Numérique, l'Ingénierie, l'Événementiel et la Traduction). Ceci intervient dans un contexte international pourtant défavorable notamment marqué par le Brexit, des tensions sino-américaines et des signes de ralentissement en Europe.

De plus, les professions de services à haute valeur ajoutée sont toujours marquées par des difficultés de recrutement de profils qualifiés, ce qui peut limiter les possibilités de croissance de l'activité des entreprises de la Branche alors même que les projections restent positives. Le problème est particulièrement aigu dans les métiers du numérique.

Dans ce contexte, certaines activités se développent à l'étranger. Cette externalisation de ces métiers auprès de compétences existant à l'étranger et facilement mobilisables du fait, notamment, des possibilités ouvertes par le télétravail est préjudiciable pour le secteur.

Par ailleurs, au-delà d'identifier les métiers en tension concernés, il s'agit également de considérer les compétences en tension car les besoins et les techniques évoluent très vite. Il apparaît dès lors nécessaire de sensibiliser tous les acteurs concernés par l'orientation, l'insertion et la formation à ces problématiques pour résorber les difficultés identifiées dans le cadre du chantier « métiers en tension » tel que défini par l'Agenda social interprofessionnel convenu entre le Premier ministre et certains partenaires sociaux.

Aussi faut-il souligner l'adaptabilité aux postes d'autres profils que ceux habituellement recherchés et démystifier le préalable des mathématiques qui n'est pas nécessaire dans une grande majorité des métiers du numérique.

Dans la branche des bureaux d'études techniques, cabinets d'ingénieurs-conseils et de sociétés de conseils, le secteur du numérique se caractérise ainsi¹ :

- 27 352 entreprises (72 % ont moins de 11 salariés) ;
- 513 352 salariés ;
- 31 445 emplois créés sur un an (+6.5%) ;
- 261 522 offres d'emploi sur un an (+31.4%) ;
- +8% de chiffre d'affaires sur un an.

Pour la réalisation de ce chantier, l'Etat dans son rôle d'impulsion, invite les partenaires sociaux de la branche et ses entreprises concernées à procéder à l'identification des besoins en emplois et en compétences, et à mettre en œuvre des actions concourant aux recrutements. L'Etat et les partenaires sociaux de la branche se mobilisent ainsi pour réduire ces tensions de recrutement, en agissant simultanément sur l'orientation des jeunes et des adultes, la formation initiale et continue, la promotion des métiers du Numérique, l'attractivité de ces métiers, ainsi que les dispositifs de la convention collective de la branche, la qualité de vie au travail et les conditions d'emploi. Ces actions, en partie déployées par la branche grâce notamment à l'action de l'OPCO ATLAS, appellent une mobilisation complémentaire de la branche en faveur de l'amélioration des conditions de travail et des garanties sociales proposées aux salariés dans la branche, ainsi que des pouvoirs publics et du service public de l'emploi, d'où l'intervention de l'Etat. Cet engagement traduit le dynamisme de la filière pour recruter plus facilement et proposer notamment à l'avenir des parcours d'étude et de carrière plus riches, adaptés aux évolutions techniques et aux nouveaux enjeux des professions du Numérique.

Par métier du numérique on entend ceux inventoriés au référentiel Emploi de la Branche sur le site OPIIEC (cf. sur ce point la cartographie des métiers OPIIEC <https://www.opiiec.fr/secteur/13>).

Il s'agit des domaines métier : du Cloud, de la cybersécurité, du Big Data, du développement, du quantique, de l'architecture des objets, de l'administration réseau.

I. OBJECTIFS ET ENGAGEMENTS

Cette charte s'inscrit dans le cadre d'une démarche paritaire, opérationnelle et déclinée en actions qui fera l'objet d'un suivi commun.

¹ Source : OPIIEC (observatoire de branche) et OPCO ATLAS

Axe 1 : Contribuer à promouvoir les métiers et à développer l'orientation des jeunes et des adultes vers le secteur du Numérique

L'intégration, des jeunes étudiants comme des salariés en transition ou reconversion, au sein des entreprises constitue une priorité pour diversifier les profils de recrutements et enrichir les expertises mobilisées, transmettre les compétences et faciliter l'insertion professionnelle sur le marché du travail.

Le manque de candidatures à un emploi dans le secteur du numérique peut notamment s'expliquer par un déficit d'image des métiers ou l'insuffisance de profils en adéquation avec les besoins et illustre les problématiques d'attractivité du secteur. Le secteur, en forte croissance, offre une diversité de métiers devant encore faire l'objet d'un travail de constitution de parcours professionnels, pour traiter de la problématique de maintien des salariés en poste dans la branche. Si les activités autour du numérique se popularisent, la méconnaissance des métiers avec leurs diverses missions est également un frein à l'orientation des plus jeunes dès lors que les innovations technologiques influent directement dans les compétences idoines.

Afin de faciliter la découverte des métiers dès l'école et d'optimiser l'orientation dans l'enseignement secondaire, puis dans le supérieur, comme auprès des publics demandeurs d'emplois et en reconversion professionnelle, les partenaires sociaux de la branche et l'Etat s'engagent à agir notamment sur l'orientation :

Actions de communication

Pour être efficaces, les efforts menés en faveur des formations initiales, dont les formations d'ingénieurs, universitaires ou écoles spécialisées post-bac nécessitent que leur image soit renouvelée, dans l'imaginaire des jeunes², des familles et aussi des enseignants. La stratégie de valorisation des formations aux métiers du numérique doit dépasser le seul stade de l'information destinée aux publics scolarisés, comme jeunes et adultes demandeurs d'emplois à travers les dispositifs qui leurs sont destinés, et s'inscrire dans une approche de la communication destinée à un public très large en mobilisant des vecteurs de communication adaptés aux pratiques d'aujourd'hui.

Si les partenaires sociaux de la branche conduisent depuis plus d'une décennie des actions de promotion des métiers à hauteur de 3 millions d'euros chaque année, force est de constater que des moyens supplémentaires financiers restent à consentir. Les axes déjà déployés sont :

- La mise en valeur des métiers et parcours réussis par les jeunes et adultes en reconversion eux-mêmes ;
- La valorisation de la place des femmes dans les études menant aux métiers du numérique (profils scientifiques et autres) ;
- La valorisation de la culture scientifique et technique connectée aux enjeux des transitions numériques.

Par ailleurs, dans le cadre de l'observatoire et de la négociation de branche, les axes suivants doivent faire l'objet d'un travail des partenaires sociaux de la branche :

- La contribution de ces métiers aux enjeux sociétaux (la transition écologique, la cohésion des territoires, la santé, les innovations technologiques etc.) ;
- La promotion de la transversalité des compétences, et des possibilités d'évolution, et de diversité des carrières.

Les partenaires sociaux de la branche ont également pu développer des plateformes donnant des informations sur les métiers, ses différents secteurs d'activité, sur les conditions d'accès, d'emploi et d'évolution professionnelle. On rappelle ici en effet, les deux sites sectoriels que peut utiliser l'ensemble

² Cf. Etude déployée en 2022 par l'ADESATT sur la vision des jeunes sur nos métiers, et leur rapport au travail

des étudiants, comme des prescripteurs que sont leurs parents ou les professionnels de l'enseignement et de l'orientation : <https://www.concepteursdavenir.fr/> <https://www.opiiec.fr/>

Les partenaires sociaux de la branche, pour conforter sa campagne de communication, s'engagent dans les actions proposées au ministère de l'Education Nationale, à Pôle emploi, aux Missions Locales, aux opérateurs du Conseil en évolution professionnelle, aux acteurs de l'orientation coordonnés par les Régions, comme celles proposées sur les réseaux sociaux par le ministère du Travail de l'Emploi et de l'Insertion.

Afin de soutenir ces différentes initiatives, mieux cibler les publics et optimiser l'impact, les partenaires sociaux de la branche, le ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, le ministère de l'Education nationale, de la Jeunesse et des Sports, le ministère de l'Enseignement supérieur de la Recherche et de l'Innovation, ainsi que Pôle emploi coordonneront leurs actions. Les partenaires sociaux de la branche mettront ainsi à disposition des professionnels en charge de la formation et de l'orientation des informations sur les métiers des différents secteurs d'activité, les conditions d'accès, d'emploi ainsi que d'évolution professionnelle afin d'éclairer les jeunes et les adultes dans leurs démarches d'orientation, d'accès à la formation et à l'emploi.

Les psychologues de l'éducation nationale, spécialistes du conseil en orientation, les enseignants, et les conseillers Pôle emploi seront sensibilisés aux métiers du numérique (supports informatiques, outils pédagogiques), via la Fédération SYNTEC, la Fédération CINOV et l'OPCO ATLAS. Il s'agit de mettre à disposition des conseillers des supports informatiques, outils pédagogiques simples permettant de présenter les métiers.

Pilote : Les partenaires sociaux de la branche avec le ministère du Travail de l'Emploi et de l'Insertion : DGEFP.

Actions de promotion de la filière numérique au sein de l'appareil de formation initiale supérieure

Dans le cadre de la R&D développée par les activités de conseil auprès des entreprises, des compétences de très haut niveau sont exigées ; les Titres d'ingénieurs, ou plus globalement les Niveaux Bac+5 ne sont pas mis en cause, mais une forte tension existe pour les métiers du numérique étant moins connus voire même moins cotés que d'autres : ingénieur système, data analyst, data scientist, ingénieur data, pour la gestion de la donnée, quelques métiers supports, en particulier en informatique (ingénieur cybersécurité, formateur / préparateur à la gestion de crise...) et en informatique appliquée (responsable des applications, développeur de logiciels embarqués...). Les diplômés de niveau 7, des universités ou des écoles sont délivrés après un cycle d'études accessible aux étudiants issus la plupart du temps de la voie générale mais aussi de la voie technologique, selon des modalités variées : concours, cycle de préparation intégrée, dossier à différents niveaux du cursus d'études supérieures.

Les partenariats avec les universités ou grandes écoles, déjà engagés dans le secteur, devront donc être renforcés, avec par exemple des programmes déterminés conjointement avec les acteurs de l'enseignement supérieur et les entreprises elles-mêmes.

La part des salariées femmes dans l'emploi de la branche est faible, environ 27,9% tous métiers confondus dans le secteur numérique. 17% de femmes dans le secteur uniquement pour les métiers techniques, dans un contexte où les futurs ingénieurs sont des hommes pour plus de deux tiers des effectifs.

Ce constat renvoie à la place très faible occupée par les femmes dans les filières technologiques. Elle est de 7,9 % en terminale sciences et technologie de l'industrie et développement durable (ST12D) pourcentage inchangé après la réforme du baccalauréat en 2018. Dans la voie générale les femmes ne représentent qu'un peu plus de 13 % pour la triplette en mathématiques – numérique et sciences informatiques (NSI) -physique chimie. Et comme l'indique le récent rapport de Sophie Béjean, « Faire de l'égalité femmes - garçons une nouvelle étape dans la mise en œuvre du lycée du XXI^e siècle » (juillet 2021), les choix d'orientation dans le supérieur prolongent ceux effectués dans l'enseignement scolaire. Les partenaires sociaux de la branche des bureaux d'études vont donc conduire une étude pour améliorer la connaissance des motivations des jeunes à exercer un métier du numérique notamment (ADESATT). De même, une Etude sur « l'attractivité des métiers du numérique et de l'ingénierie pour les publics féminins en France » est déjà inscrite au plan d'action de l'OPIIEC en 2022, ainsi, des écoles et universités pourront être interrogées dans ce cadre.

L'Etat accompagnera la Branche pour développer des travaux de recherche-action dans le cadre des AMI / PIA France 2030 | Appel à manifestations d'intérêt « compétences et métiers d'avenir », afin d'accompagner les transitions numériques et écologiques, la formation des jeunes et des salariés permet de renforcer le capital humain indispensable au fonctionnement de nos entreprises et au-delà de toute la société.

L'adaptation et le renforcement de l'appareil de formation sur des métiers en tension permettront de soutenir les objectifs de France 2030. Il s'agit d'anticiper autant que possible et de contribuer à satisfaire les besoins en emplois ou en compétences, que ceux-ci soient sanctionnés par des titres, des certifications ou des diplômes. Il s'agit aussi d'accélérer la mise en œuvre des formations y préparant, ainsi que leur accès en matière d'information, d'attractivité et d'inscription tant en cursus de formation initiale qu'en formation continue, quel que soit le statut de l'actif (apprenti, lycéen, étudiant, salarié, demandeur d'emploi, indépendant, libéral ou entrepreneur).

Un diagnostic sera réalisé afin de pouvoir agir sur les facteurs d'intérêt pour ces métiers, leurs contenus d'activité, et les modes d'apprentissage, d'éclairer les évolutions nécessaires auprès des acteurs de l'enseignement et de l'emploi et d'en porter les transformations induites dans les certifications mises en place, auprès des universités et grandes écoles et les ministères certificateurs.

Pilote : Les partenaires sociaux de la branche avec le concours de l'OPCO Atlas, de l'Observatoire des métiers du numérique, de l'ingénierie, du conseil et de l'évènement et du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Actions de mise en relation avec les enseignants, et les professionnels de l'orientation et du conseil

A l'instar des actions déjà menées par la Branche (Numeric'Emploi Grand Est, Talents du numérique, Clusters Ecoles Entreprises sur le territoire, les Journées de l'Orientation et de l'Apprentissage JOA en Régions...etc.), les partenaires sociaux de la branche mobiliseront les entreprises pour assurer l'accueil, sur l'ensemble du territoire national, d'enseignants et de professionnels de l'orientation et du conseil.

Dans ce cadre il semble crucial de devoir développer des coopérations pratiques avec tous les acteurs de l'orientation et de l'information sur les métiers, comme l'ONISEP, les régions, le réseau des CIDJ et CIO, Pôle emploi, le réseau des Missions Locales et PAIO, les AT Pro et leurs CEP, et globalement les différents SPRD.

Les partenaires sociaux de la branche mobiliseront les entreprises en capacité d'assurer cet accueil et feront connaître ces opportunités au ministère de l'Education nationale de la Jeunesse et des Sports, au ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, ainsi qu'à Pôle emploi, aux Missions Locales et aux opérateurs du Conseil en évolution professionnelle, au réseau des opérateurs du soutien à l'inclusion ou au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés.

Les partenaires sociaux de la branche s'engagent à mettre à disposition de Pôle emploi, des Missions Locales, des opérateurs du Conseil en évolution professionnelle, du réseau des opérateurs du soutien à l'inclusion ou du maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, un contenu informatif sur les métiers, via un webinaire ou tout autre support informatif adapté

Les conseillers de Pôle emploi informeront en tant que de besoin au cours d'entretiens ou d'événements #TousMobilisés visant la découverte des métiers les demandeurs d'emploi qui pourraient s'orienter vers le secteur.

Pôle emploi pourra également relayer sur les réseaux sociaux, pole-emploi.fr et dans sa newsletter auprès des demandeurs d'emploi des informations visant à améliorer l'attractivité du secteur.

Action de coopération en matière de construction des diplômes de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur formant aux métiers du numérique

Afin que l'offre de formation diplômante réponde davantage - et de manière plus réactive - aux besoins évolutifs du marché du travail sur les métiers du numérique, l'Etat soutient avec les partenaires sociaux de la branche la création et l'actualisation des diplômes développés par les ministères (le ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, le ministère de l'Education nationale, de la Jeunesse et des Sports le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation) et s'engage à renforcer les coopérations avec les professionnels.

Axe 2 : Accompagner les entreprises et leurs salariés dans la mise en place de mesures en faveur de l'attractivité des métiers en tension

L'enjeu est celui d'un accompagnement pertinent des entreprises, pour répondre aux besoins de recrutement dans un environnement concurrentiel et agir sur l'attractivité des métiers en améliorant la qualité de vie au travail.

L'objectif est de proposer aux entreprises, des outils pour mettre en place une véritable stratégie en matière de qualité de vie au travail (QVT), afin de fidéliser les salariés en place et créer les conditions d'un environnement propice à l'épanouissement et à l'évolution professionnelles des salariés. Il s'agira également d'intervenir en faveur de l'attractivité des métiers envers tous les publics, pour réduire le nombre de métiers générés ainsi que les mouvements de personnel.

Mise en place par les partenaires sociaux de la branche d'un calendrier social traitant de la qualité de vie au travail

Les partenaires sociaux de la branche considèrent que le partage de la valeur, la santé et la prise en compte des situations de vie particulières sont vecteurs de progrès, d'innovation et d'attractivité qui favorisent l'emploi, la croissance de l'activité et la compétitivité des entreprises.

Conscients de l'impact positif, pour les entreprises et les salariés, de l'insertion par le travail d'une plus grande diversité d'actifs et de la mise en place de conditions favorables à une meilleure qualité de vie au travail et favorisant un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et de la diversification des recrutements, les partenaires sociaux, dans un cycle de négociations, visent à contribuer à l'amélioration de la performance sociale des entreprises de la branche.

Les partenaires sociaux vont engager à partir de 2022 un cycle de négociations sur l'innovation et la performance sociale couvrant les thématiques suivantes :

- La santé et la qualité de vie au travail ;
- La parentalité et les salariés ayant la qualité d'aideurs familiaux ;
- L'inclusion des personnes nécessitant un accompagnement spécifique ;
- Le partage de la valeur ;
- L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée : flexibilité individuelle.

Les mesures adoptées par les partenaires sociaux relatives à la santé et à la qualité de vie au travail devront contribuer à l'atteinte des objectifs suivants :

- Prévenir les risques professionnels et ainsi éviter l'effet des coûts cachés de la santé dégradée ;

- Permettre à chaque salarié, quelle que soit l'organisation du travail mise en place au sein de l'entreprise, de travailler dans des conditions adaptées au bon accomplissement de sa mission, au maintien de sa bonne santé physique et mentale et à son émancipation, notamment par le biais d'une meilleure prévention des risques psycho-sociaux ;
- Faire de la qualité de vie au travail et de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle des leviers possibles d'attractivité des entreprises de la branche ;
- Accompagner les entreprises dans la prévention du harcèlement et des comportements sexistes au travail ;
- Accompagner les salariés dits en attente de mission, intercontrat, intermission ou interchantier.

Les mesures adoptées par les partenaires sociaux relatives à l'inclusion et aux publics spécifiques devront contribuer à l'atteinte des objectifs suivants :

- Accompagner les entreprises, en considérant leurs spécificités (effectif, secteurs), à impulser des politiques de ressources humaines tenant compte des diversités sociales en respectant l'égalité, à tous les niveaux, sans discrimination et en assurant une plus large inclusion ;
- Insérer les jeunes, quel que soit leur niveau de qualification, afin d'améliorer leurs chances de réussite ;
- Faciliter le maintien en emploi des salariés, notamment expérimentés et séniors, veiller à leur évolution professionnelle et salariale, en affirmant la volonté de favoriser le « bien vieillir » au travail ;
- Insérer les demandeurs d'emploi au sein des entreprises de la branche par la promotion de dispositifs de formation professionnelle permettant l'accès aux métiers de la branche ;
- Améliorer l'emploi des travailleurs handicapés dans la branche et permettre leur maintien dans l'emploi ;
- Promouvoir les métiers de la branche auprès des femmes pour accroître leur taux d'emploi ;
- Favoriser l'engagement des entreprises dans la vie culturelle, éducative, économique et sociale du territoire et à des projets collectifs de territoire.

Autant d'objectifs à l'atteinte desquels devront contribuer ces négociations et du calendrier de négociations au sein de la Commission Paritaire Permanente de Négociation et d'Interprétation (CPPNI) sur ces sujets.

Engagements conjoints de l'Etat et des partenaires sociaux de la branche

L'Etat mobilisera, en partenariat avec l'OPCO Atlas, la prestation conseil RH, permettant aux TPE-PME de bénéficier d'un accompagnement RH (diagnostic RH, recrutement, intégration et fidélisation des salariés, organisation du travail, QVT...) en veillant à un financement adapté et homogène pour les métiers en tension sur l'ensemble du territoire.

Dans le prolongement du calendrier de négociation, les partenaires sociaux de la branche se sont donné les objectifs suivants :

- D'améliorer les conditions de travail des salariés, ce qui amène à agir tant sur l'organisation du temps de travail, la gestion des horaires et des déplacements (permettant un meilleur équilibre vie familiale, vie professionnelle) et le renforcement de la qualité de vie au travail ;
- De renforcer l'attractivité du secteur en agissant sur les facteurs d'adaptabilité, sur l'enrichissement des contenus d'emplois et la revalorisation des rémunérations ;

- D'accompagner les entreprises dans la reconnaissance et la valorisation des compétences des salariés et dans l'intégration des jeunes salariés ;
- De mettre en place un régime d'intéressement, de participation ou d'épargne salariale, auquel les entreprises de la branche peuvent se référer, et adapté aux spécificités des entreprises employant moins de cinquante salariés au sein de la branche.

Sous réserve des accords ou décisions unilatérales relevant de leur périmètre, les entreprises mettront en œuvre les accords de branche.

Nota : Les partenaires sociaux de la branche s'engagent à utiliser la possibilité ouverte par l'article L. 2232-10-1 du code du travail en négociant des dispositions type à destination des entreprises de moins de 50 salariés, avec différentes stipulations spécifiques, que les entreprises intéressées peuvent ensuite mettre en œuvre via le biais d'une décision unilatérale indiquant les choix retenus.

Axe 3 : Faciliter, accompagner les recrutements prioritaires dans les métiers en tension

Cet axe a pour objectif de permettre aux entreprises, en particulier les TPE/PME, de se saisir des enjeux et des opportunités offertes par une diversification des recrutements et l'intégration de demandeurs d'emploi dans le secteur.

Actions

Optimiser la relation avec Pôle emploi en développant le dépôt par les entreprises des offres d'emploi et en impliquant la branche via les partenaires sociaux pour promouvoir le recours aux services de recrutement et de formation mobilisables par Pôle emploi.

La Branche via les partenaires sociaux

Les partenaires sociaux de la branche s'engagent à Informer Pôle emploi et ses opérateurs partenaires, sur le contenu des métiers et leurs évolutions, à qualifier les besoins de recrutement par métiers en nombre et territoires, et à inciter les entreprises à déposer les offres d'emploi, afin de pouvoir notamment faciliter l'engagement avec les demandeurs d'emploi des processus de formation conduisant à ces métiers.

Les partenaires sociaux de la branche s'engagent à mettre à disposition de Pôle emploi un contenu informatif sur les métiers, via des contenus informatifs sur les métiers mobilisables par tous les conseillers en tant que de besoin dans l'objectif de sensibiliser les demandeurs d'emploi directement ou indirectement sur un an.

Les partenaires sociaux de la branche s'engagent à mobiliser les entreprises pour qu'elles accueillent des demandeurs d'emploi en PMSMP (Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel), mettent en œuvre de formations en situation de travail (AFEST).

Les entreprises en 2022/2023 seront mobilisées en amont des formations pour faciliter la sélection des candidats comme les phases de découverte des métiers, en sortie de formation pour faciliter les recrutements.

Les partenaires sociaux de la branche développeront, avec l'appui de l'OPCO Atlas et le réseau des AT Pro les dispositifs d'accompagnement de transitions professionnelles ouverts aux personnes en situation de reconversion. Ils s'engagent à solliciter à cet effet les acteurs du conseil en évolution professionnelle (CEP), comme le réseau des associations régionales AT Pro. L'objectif est de mobiliser 1500 professionnels du conseil, ce qui peut conduire à accompagner 8000 à 10 000 personnes vers ce secteur.

Pôle emploi

Pôle emploi mobilisera auprès des entreprises de la branche une offre de service proactive et d'appui au recrutement et à la formation des publics entrants, dont les conditions opérationnelles seront définies par une convention.

L'enjeu est de sensibiliser les employeurs et de mettre à leur disposition des ressources adaptées :

- À l'ouverture des recrutements, notamment aux personnes en situation de handicap ;
- À la diversification des voies de « sourcing » et de recrutement (l'apprentissage, la PMSMP, la MRS...) ;
- À la mixité dans les recrutements ;
- Et aux pratiques de recrutement non discriminantes, notamment à la rédaction de fiches de poste intégrant une sémantique non discriminante pour les publics féminins ;
- En outre, Pôle-emploi facilitera, dans les territoires où cela est nécessaire, l'initiative régionale dérogatoire mise en place en région Pays-de Loire permettant d'étendre la durée du dispositif de Préparation Opérationnelle à l'Emploi jusqu'à 600 heures de formation, de manière à permettre à des demandeurs d'emplois moins qualifiés d'accéder aux métiers en tension dans le secteur du numérique, et avec l'appui de la DGEFP et de l'OPCO Atlas, soutiendra la branche pour développer les contrats de Professionnalisation expérimentaux, d'investir la question de la prépa-apprentissage, voire des actions d'ingénierie de parcours par la construction de Formations Supérieures de Spécialisation (FSS / Bac+1) ;
- Enfin, Pôle emploi mobilisera en lien avec les entreprises du secteur, son marché AFC (Action de Formations Conventionnées) « formations inclusives aux métiers du numérique » qui a pour objectif la mise en œuvre de parcours de formations aux métiers du numérique, pour favoriser l'accès à l'emploi de publics peu représentés dans ces métiers (résidents des quartiers prioritaires et des zones de revitalisation rurales, publics féminins, publics peu qualifiés).

France Compétences

Les partenaires sociaux de la branche et l'Etat, dans le cadre des objectifs France 2030 susvisés, s'attachent à soutenir de façon prioritaire la reconnaissance des diplômés et certifications professionnelles rattachés aux métiers en tension et émergents, de manière à conforter voire accroître les recrutements en contrats en alternance, notamment lors de la définition des niveaux de prise en charge avec l'établissement public France Compétences. Concrètement, France Compétences devra porter une attention particulière concernant les certifications professionnelles rattachées aux métiers en tension, au même titre que les métiers émergents.

Engagements de l'UNML et des missions locales

Le ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion sollicite l'appui de l'UNML et le réseau des Missions Locales, spécialisées sur les missions d'orientation et d'insertion professionnelle et sociale des jeunes de 16 à 25 ans, sortis du système scolaire. Elles proposeront ainsi aux entreprises de la Branche un accompagnement personnalisé et adapté pour contribuer à la réussite des recrutements et à l'intégration des nouveaux salariés, tels que : analyse des besoins et établissement de profils de poste, aide dans la recherche de solutions, des modalités permettant à la fois aux candidats de découvrir l'entreprise, et à l'entreprise d'évaluer des candidats avant de recruter, un suivi des jeunes et une aide à leur intégration. De même le ministère du Travail de l'Emploi et de l'Insertion sollicite le réseau des Cap Emploi animé par CHEOPS, qui sera mobilisé pour faciliter le recrutement et l'intégration de jeunes et adultes handicapés, par ses interventions personnalisées en conseil en organisation, aménagement de poste, évolution professionnelle, ingénierie des compétences, etc.

Mise en œuvre d'une convention de partenariat avec l'AGEFIPH

Le ministère du Travail accompagnera les initiatives communes des partenaires sociaux de la branche et de l'AGEFIPH pour conclure une convention de partenariat facilitant l'inclusion de travailleurs handicapés comme leur maintien dans l'emploi et portant notamment sur un soutien à l'ingénierie des organisations, adaptations et formation, comme sur une mobilisation facilitée aux aides *ad hoc* gérées par l'AGEFIPH conformément à sa mission.

Axe 4 : Développer les compétences et contribuer à la construction de parcours de formation

L'enjeu est de répondre aux besoins en compétences des entreprises et de favoriser la sécurisation des parcours professionnels des actifs, notamment en contribuant à l'expression des besoins de formation dans le cadre d'une programmation pluriannuelle sur deux ans. Cette expression permettra de faciliter l'inscription au RNCP ainsi qu'au RS de nouvelles certifications ouvrant à des métiers et compétences en tension. Concrètement, France Compétences devra porter une attention particulière concernant les certifications professionnelles rattachées aux métiers en tension, au même titre que les métiers émergents.

Actions

Les partenaires sociaux de la branche actualiseront tous les 6 mois avec les Régions, Pôle Emploi et l'OPCO Atlas ses besoins en compétence en intégrant un calendrier anticipé et une répartition territoriale au plus proche des bassins d'emploi.

Ils informeront notamment les acteurs du CEP sur les opportunités de ses différents secteurs professionnels en vue d'accueillir 3000 à 5000 personnes en reconversion dans les 12 mois.

Ils s'engageront à concourir à la bonne information des candidats à la formation à la connaissance des métiers et conditions d'emploi (pour ceux qui ne l'ont pas exercé), et à l'implication des entreprises dans les opérations de recrutement en fin de formation

II. MODALITES DE SUIVI ET DE PILOTAGE

Une personnalité qualifiée sera désignée en accord avec les signataires de la présente charte pour accompagner et suivre le déploiement des actions.

Le suivi de ces engagements sera ainsi réalisé de manière semestrielle et fera l'objet d'un bilan annuel qui sera présenté dans le cadre d'un comité de pilotage associant les organisations patronales et syndicales signataires représentatives dans la branche des Bureaux d'études techniques, cabinets d'ingénieurs-conseils et de sociétés de conseils, l'Etat, la personnalité qualifiée, Pôle emploi, l'UNML, l'AGEFIPH, l'OPCO Atlas et France Compétences.

Une évaluation portant sur la mise en œuvre du plan d'action sera organisée conjointement par la CPNEFP, son observatoire de branche (OPIEC) et la DARES.

Paris, le 30 MARS 2022

Signatures



La ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion
127 rue de Grenelle - 75007 Paris
Mlle Elisabeth Borne



Le ministre de l'Éducation Nationale,
de la Jeunesse et des Sports
110 rue de Grenelle - 75007 Paris
M. Jean-Michel Blanquer



La ministre de l'Enseignement supérieur,
de la Recherche et de l'Innovation
1 rue Descartes - 75005 Paris
Mme Frédérique Vidal



Fédération SYNTEC
148 boulevard Haussmann - 75008 Paris
M. Laurent Giovachini

Fédération CINOV
4 avenue du Recteur Poincaré - 75016 Paris
M. Frédéric Lafage
Par délégation Mme Muriel Serret



CFE-CGC / FIEC
35 rue du Faubourg Poissonnière - 75009 Paris
M. Michel de La Force



Fédération CFTC MEDIA+
100 Avenue de Stalingrad - 94800 Villejuif
M. Louis Duvaux



COMMUNIQUE DE PRESSE



Bureaux d'études technique : charte des métiers en tension, pour la CGT et la CFDT c'est non !

L'Agenda social national, convenu entre le Premier Ministre et les partenaires sociaux, ouvre le chantier des « métiers en tension ». Dans ce cadre, une charte de développement de l'emploi et des compétences dans la branche des Bureaux d'études techniques, cabinets d'ingénieurs-conseils et de sociétés de conseils devait être constituée. Pour cela tous les acteurs se sont réunis : organisations syndicales et patronales de la branche d'une part, et les Ministères du travail, de l'emploi et de l'insertion, de l'Education Nationale de la Jeunesse et des Sports et de l'Enseignement supérieur de la Recherche et de l'Innovation d'autre part

Les fédérations F3C CFDT et CGT des sociétés d'études ne signeront pas cette charte. Nous dénonçons la méthode choisie : peu de négociation, peu de temps, et prise en compte que d'une seule partie des partenaires sociaux : les organisations patronales. Nous rappelons que la branche, et son équilibre reposent également sur les organisations syndicales et les salariés que nous représentons. Faire fi des organisations syndicales, c'est faire fi des salariés et de leur volonté. Derrière des métiers, il y a des salariés.

Nous dénonçons aussi le fond de cette charte. Elle fait référence à un accord que nous n'avons pas signé, l'accord de performance et d'innovation sociale, et nous savons que cet accord a peu de chance d'être étendu, car n'apportant aucun droit pour les salariés. Nous ne nous engagerons pas dans cette voie. De plus, que ce soit dans la mise en place ou dans le suivi de cette charte, le paritarisme est complètement absent. Nous ne pouvons signer un tel document.

Preuve que le paritarisme est mis à mal. Lors de la dernière réunion paritaire du 24 février, les organisations patronales ont indiqué aux représentants syndicaux que cet accord ne serait pas respecté, en ce qu'il prévoit la mise en négociation de différents sujets, que le patronat se refuse à intégrer dans l'agenda social de la branche santé, qualité de vie au travail parentalité et aidants familiaux etc.)

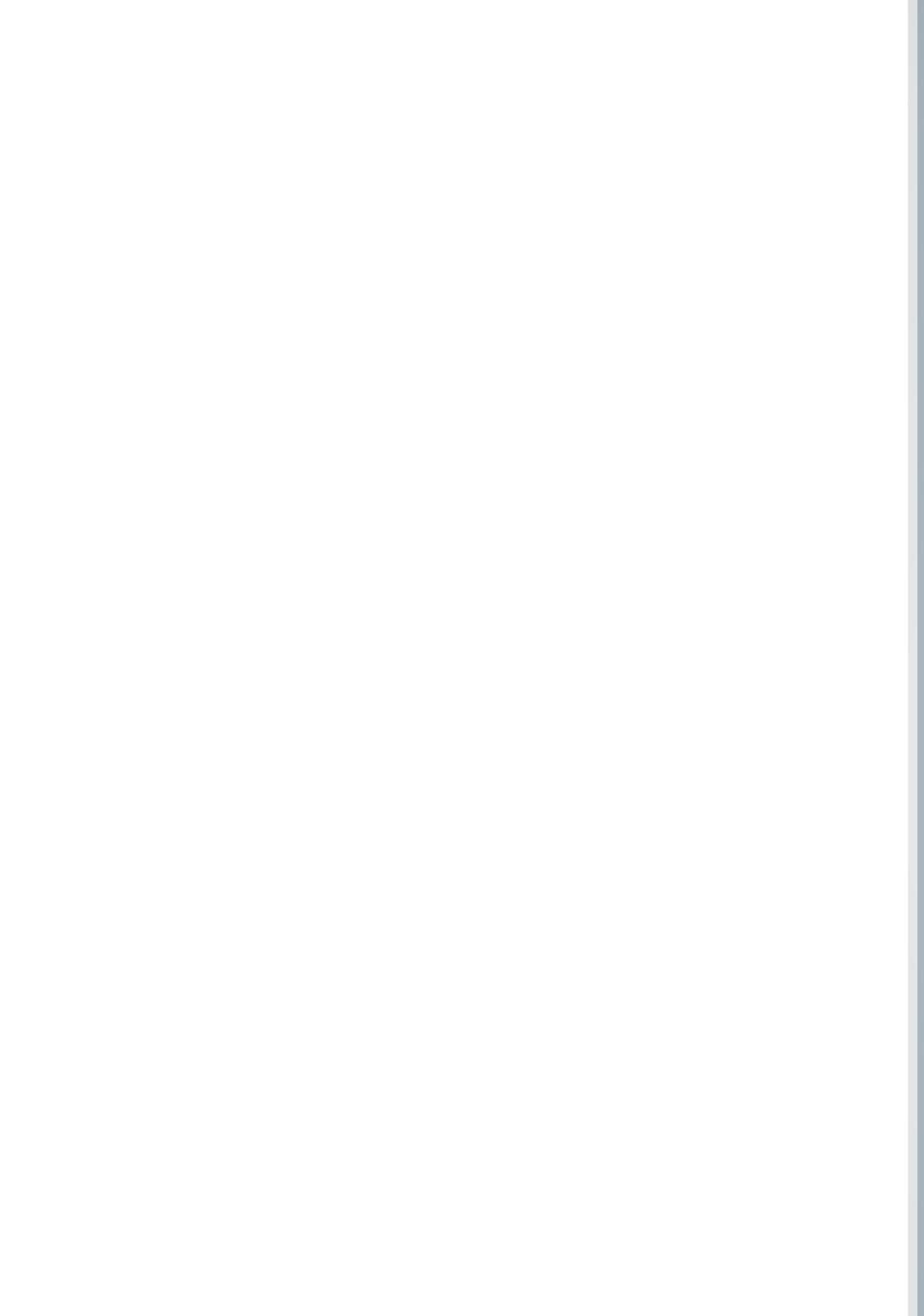
De qui se moque-t-on ? Alors que la charte est élaborée entre les organisations patronales et syndicales de la branche avec l'Etat, le patronat pipe les dés et attend des organisations syndicales un silence complice ?

Nous ne pouvons que dénoncer ce type de procédé. La question de l'emploi est un enjeu majeur pour nos organisations et pour les salariés de la branche. Elle mérite mieux que des effets de manche et des fauxsemblants.

Contacts :

F3C CFDT : Pascal PRADOT : 06 81 73 19 51

FSE CGT : Céline VICAIN : 06 78 54 80 97





Fédération des Sociétés d'Etudes

263, rue de Paris - Case 421 - 93514 Montreuil - Cedex - Téléphone : 01 55 82 89 41
Fax : 01 55 82 89 42 - E-mail : fsetud@cgt.fr - Site Internet : www.soc-etudes.cgt.fr