

Perspectives et aspirations professionnelles – Mobilité des salariés de la Branche



Première partie : état des lieux pré-figuratif 5

Introduction Méthodologique 5

1. État des lieux chiffré de la Branche 8

- 1.1 Évolution et caractérisation de l'emploi au sein de la Branche8
 - 1.1.1 Depuis la sortie de crise de 2009, la Branche reste sur une forte dynamique, portée par le secteur Numérique9
 - 1.1.2 Dynamiques de mobilité11
 - 1.1.2.1 Un taux de démission nettement plus élevé que dans le reste de l'économie nationale11
 - 1.1.2.2 Un taux d'entrée supérieur de plus de 50 % au reste de l'économie nationale traduisant une forte dynamique de recrutement12
 - 1.1.2.3 Mobilité géographique : les salariés sont davantage mobiles que dans d'autres Branches13
 - 1.1.3 Les cadres sont majoritaires au sein de la Branche16
 - 1.1.4 Un recours à l'emploi précaire moins marqué que dans le reste de l'économie19
 - 1.1.5 Près d'un emploi sur deux est concentré en Île-de-France20
 - 1.1.6 Près de deux emplois sur trois dans les PME21
- 1.2 Évolution des rémunérations des salariés de la Branche22
 - 1.2.1 Tous salariés confondus, le salaire mensuel net est supérieur au sein de la Branche mais pas pour les cadres et les professions intermédiaires23
 - 1.2.2 Focus sur la population des ingénieurs des secteurs Numérique et Ingénierie : un salaire médian inférieur aux autres ingénieurs, et dont l'écart se creuse avec l'âge25
- 1.3 Situation en matière d'égalité professionnelle Femme-Homme29
 - Méthodologie29
 - 1.3.1 Une Branche moins féminisée que le reste de l'économie29
 - 1.3.2 Les femmes sont moins représentées parmi les cadres, ce qui pèse sur leur salaire moyen. Toutefois, même à catégorie professionnelle identique, les femmes restent moins bien rémunérées31
- 1.4 Pyramide des âges, des anciennetés et des compétences de la Branche35
 - 1.4.1 Une Branche jeune, avec peu de seniors35
 - 1.4.2 Une faible ancienneté moyenne dans l'entreprise36
 - 1.4.3 Les trois quarts des salariés de la Branche ont au moins un diplôme Bac + 237
- 1.5 Situation en matière de formation professionnelle38
- 1.6 Éléments de qualité de vie au travail40
 - 1.6.1 Le temps de travail, un enjeu majeur41
 - 1.6.2 Des activités où l'autonomie donnée aux salariés se conjugue avec des éléments de charge mentale plus prégnants que dans le reste de l'économie française46
 - 1.6.3 Des salariés satisfaits de leurs perspectives, mais qui ne se projettent pas à long terme 51

2. Étude de l'offre et de la demande d'emploi au sein de la Branche 54

- 2.1 Alors que les offres d'emplois sont particulièrement dynamiques depuis 2013 le volume de demandeurs d'emploi a progressé en parallèle et les tensions sur les principaux métiers de la Branche demeurent fortes59



2.2	La Branche dispose d'un large vivier de jeunes diplômés, dont les compétences sont reconnues par leurs employeurs.....	62
2.3	Évolution des emplois et des métiers de la Branche.....	65
3	Récapitulatif des hypothèses et hypothèse générale de travail.....	68
4	Annexes.....	70
4.1	Annexes relatives à l'évolution et à la caractérisation de l'emploi dans la Branche.....	70
4.2	Annexes relatives à l'évolution des rémunérations des salariés de la Branche.....	71
4.3	Annexes relatives à la situation en matière d'égalité professionnelle Femme-Homme..	72
4.4	Annexes relatives à la pyramide des âges, des anciennetés et des compétences.....	73
4.5	Annexes relatives à la situation en matière de formation professionnelle.....	75
4.6	Annexes relatives aux éléments liés à la qualité de vie au travail.....	76
4.7	Annexes relatives aux évolutions des emplois et des métiers au sein de la Branche.....	79
	Deuxième partie : état des lieux finalisé.....	82
	Introduction Méthodologique.....	82
1.	Les facteurs de mobilité liés aux caractéristiques socio-professionnelles.....	86
1.1.	Le dynamisme économique de la Branche influe sur les mobilités.....	86
1.2.	La mobilité géographique constitue un faible levier d'évolution professionnelle pour les salariés de la Branche.....	91
1.3.	La mobilité concerne davantage les cadres et ingénieurs, dans une perspective d'intérêt des missions et de développement des compétences et expertises techniques.....	93
1.4.	Le CDI, très majoritaire dans l'emploi de la Branche, n'est pas un frein à la mobilité.....	97
1.5.	Les aspirations ne sont pas les mêmes en Île-de-France et dans les autres régions.....	98
1.6.	La taille de l'entreprise d'appartenance ne semble pas constituer un facteur de mobilité en soi	102
2.	Les facteurs de mobilité liés aux besoins RH des salariés.....	104
2.1.	La rémunération des salariés de la Branche est l'un des éléments déclencheurs dans la mise en mobilité.....	104
2.2.	La situation en matière d'égalité professionnelle Femme-Homme n'a pas d'impact direct sur la mobilité réalisée, mais génère davantage de souhaits de mobilité chez les femmes....	108
2.3.	Les logiques d'âge, d'ancienneté et de positionnement dans la pyramide de compétences jouent sur la mobilité des salariés de la Branche.....	120
2.3.1.	Les facteurs d'âge et d'ancienneté font évoluer les aspirations des salariés.....	120
2.3.2.	L'influence du niveau de diplôme se porte davantage sur le type de mobilité envisagée que sur le souhait d'évolution lui-même.....	126
2.4.	Les salariés sont conscients de l'importance de la formation professionnelle pour leur évolution professionnelle, mais ne voient pas leurs attentes totalement satisfaites.....	134
2.5.	Les facteurs de mobilité liés aux éléments de qualité de vie au travail.....	140
2.5.1.	Si elle n'apparaît pas comme un facteur déclencheur à elle seule, la question des conditions de travail participe aux choix de mobilité.....	140
2.5.2.	La recherche d'autonomie dans le poste et l'intérêt des missions proposées semblent plus prégnantes pour les secteurs de l'Ingénierie et des Etudes et conseil.....	144
2.5.3.	La valorisation des compétences et les possibilités de parcours professionnelles apparaissent comme des facteurs influant sur la mobilité des salariés.....	148



3. Les facteurs liés à l'offre et à la demande d'emploi et aux besoins de compétences au sein de la Branche	153
4. Annexes : Principaux enseignements de l'enquête en matière de satisfaction des salariés	156
<i>Troisième partie : préconisations</i>	<i>164</i>
1. Synthèse des enjeux identifiés	164
1.1. Rappel des principales conclusions de l'état des lieux général	164
1.2. Identification des enjeux intervenant dans la question des mobilités professionnelles et des aspirations des salariés de la Branche	165
2. Enjeu n°1 : les parcours professionnels et le développement des compétences	167
3. Enjeu n°2 : les outils de la reconnaissance au travail	172
4. Enjeu n°3 : la qualité de vie au travail	175
5. Détail des actions.....	180



Première partie : état des lieux pré-figuratif

Introduction Méthodologique

Périmètre de l'étude

La première partie de l'étude « Perspectives et aspirations professionnelles- Mobilité des salariés de la Branche » s'appuie sur les données issues de l'étude sociodémographique de l'OPIIEC, publiée en 2014, qui couvre la Branche des métiers du Numérique, de l'Ingénierie, des Études & Conseils et de l'Évènement, appelée officiellement Branche des bureaux d'Etudes techniques, des cabinets d'ingénieurs-conseils et des sociétés de Conseils (convention collective IDCC 1486).

Pour gagner en lisibilité dans le reste de l'étude, nous la dénommerons la Branche.

L'étude sociodémographique de l'OPIIEC (2014) repose sur trois sources principales :

- *Les « fiches statistiques des conventions collectives de Branche », publiées annuellement par la Dares. Ces fiches couvrent la Branche dans son ensemble.*
- *Le Portrait Statistique de Branche (PSB) pour les secteurs Informatique, Ingénierie, Études et Conseil, publié annuellement par le Céreq. Ces données excluent le secteur Évènements, couvert quant à lui par des données Insee dans l'étude de l'OPIIEC.*
- *La base de données de l'URSSAF (Acos) pour l'emploi des secteurs composant la Branche. Ces données sont utilisées en complément du PSB du Céreq.*

L'OPIIEC étant en phase d'actualisation de cette étude sociodémographique (publication attendue au 1^{er} trimestre 2018), nous n'avons pas cherché à actualiser les données issues de 2014. Quand nous l'avons fait, notamment pour la partie 1.1.1 sur l'évolution de l'emploi, nous nous sommes appuyés sur les sources sus-citées pour rester cohérent. A noter que les données actualisées confortent les tendances et les informations issues de l'OPIIEC (2014).

Toutefois, le cœur de l'étude est la question de la mobilité des salariés de la Branche. Cette mobilité recouvre deux grandes logiques :

- *Interne, quand l'évolution des salariés est notamment synonyme de promotions, de changement de fonction sans lien avec la précédente occupée, de mobilité géographique ;*
- *Et externe, quand le salarié décide de quitter son entreprise, voire même le secteur et donc la Branche. Parfois, cette mobilité s'accompagne également d'un changement de statut : le salarié devenant indépendant.*



Or il n'existe pas au niveau de la Branche d'indicateurs concernant la mobilité, voire même d'objectivation des raisons d'une possible « sur-mobilité » des salariés des différents secteurs. C'est pourquoi nous avons été contraints de procéder à deux grands choix méthodologiques.

Le premier de procéder par hypothèses. A chacun des points traités dans le portrait de la Branche se réfère une hypothèse quant à la mobilité des salariés. Que ce soient ainsi des questions liées à l'âge, à la rémunération ou aux formations reçues au sein de la Branche, une hypothèse sera ainsi émise en chaque fin de partie.

Ces hypothèses sont récapitulées en fin de document et remise en perspective dans une hypothèse de travail plus large (Cf partie 3). Ce sont justement ces hypothèses et cette hypothèse de travail plus large, qui devront être testées dans la deuxième partie de l'étude. Celle-ci repose sur des entretiens qualitatifs avec des Directions des Ressources Humaines et surtout sur une enquête en ligne auprès des salariés de la Branche et hors Branche (contacts via les OS).

Le second choix méthodologique se rapporte à la nécessité de s'appuyer sur d'autres sources et de travailler par faisceau d'indices. Ainsi, pour prendre l'exemple des rémunérations au sein de la Branche et leurs comparaisons avec d'autres Branches, nous avons pu reprendre les grandes données existantes données par la Dares (cf supra). Mais il n'existe pas de données plus fines sur les rémunérations par secteur au sein de la Branche, par catégorie professionnelle, par fonction, etc. Nous nous sommes appuyés alors sur des données publiques qui ne recouvrent pas forcément le périmètre exact de la Branche mais une partie plus restreinte de la population. Dans ce même exemple, nous avons ainsi repris des données publiées par l'Apec qui donnent des comparaisons entre les ingénieurs informaticiens appartenant aux entreprises du secteur Numérique et les ingénieurs informaticiens n'appartenant pas au secteur.

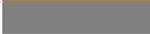
Toutes les sources utilisées pour chacune des parties sont alors récapitulées en début de chapitre, puis rappelées en dessous de chaque graphique si besoin.



Codes couleur

Chaque périmètre a été représenté dans les graphiques par un code couleur identifiable, comme indiqué ci-dessous.

Code couleur pour les représentations graphiques des différentes données selon le périmètre d'analyse

Numérique	
Ingénierie	
Etudes et Conseil	
Evènements	
Branche	

Pour gagner en cohérence et lisibilité, nous avons repris aussi le code couleur de la Branche, même quand les données n'étaient pas stricto sensu celles de la Branche.



1. État des lieux chiffré de la Branche

1.1 Évolution et caractérisation de l'emploi au sein de la Branche

Méthodologie :

Dans cette partie, les données sont issues principalement de l'étude sociodémographique de la Branche publiée par l'OPIIEC en septembre 2014.

Toutefois, quand nous avons cherché à actualiser les données, pour avoir une indication de l'évolution de l'emploi au sein de la Branche par exemple, ou mettre en exergue des indicateurs qui n'étaient pas repris dans l'étude sociodémographique, nous avons actualisé les mêmes sources que l'OPIIEC. Ainsi :

- *Les « fiches statistiques des conventions collectives de Branche » publiées par la Dares mais pour les années 2012/2013/2014, incluses dans la fiche statistique publiée en février 2017. Dans cette partie, l'indication « source : Dares (2017) » renverra à ces fiches statistiques annuelles.*
- *Le Portrait Statistique de Branche (PSB) pour les secteurs Informatique, Ingénierie, Études et Conseil, publié par le Céreq (janvier 2017), qui donne les effectifs à 2015 et indicateurs sociaux en moyenne sur la période 2012/2014. Ces données excluent le secteur Évènements.*
- *La base de données de l'URSSAF (Acos) pour l'emploi des secteurs. Les dernières données disponibles couvrent la période 2008-2016, et ont été mises à jour le 30 juin 2017 ; la source Acoss (2017) utilisée dans cette partie renverra à cette base de données.*

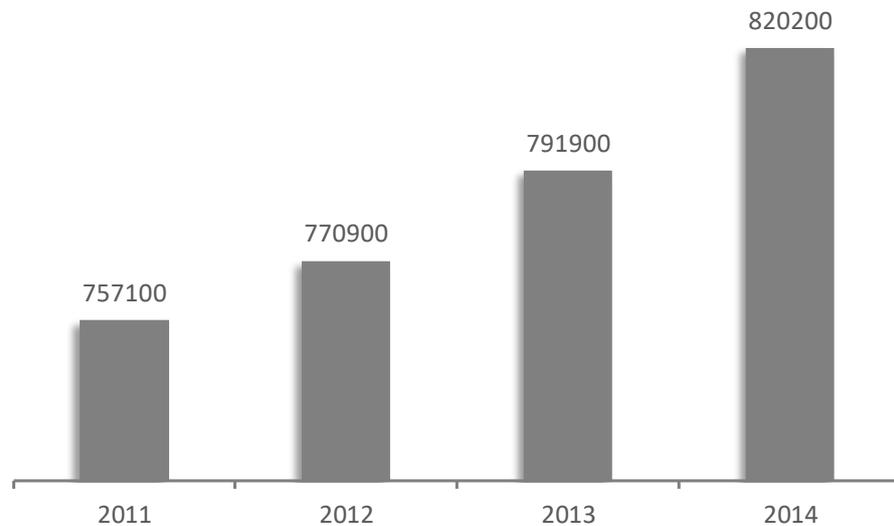
Enfin, quand pour l'un des points étudiés dans cette partie nous avons dû faire appel à des sources particulières, nous l'indiquons dans l'encart Méthodologie qui figure au début de la partie en question.



1.1.1 Depuis la sortie de crise de 2009, la Branche reste sur une forte dynamique, portée par le secteur Numérique

À la fin 2014, dernières données disponibles, l'emploi dans la Branche s'établissait à plus de 820 000 salariés, en croissance de 8 % depuis 2011.

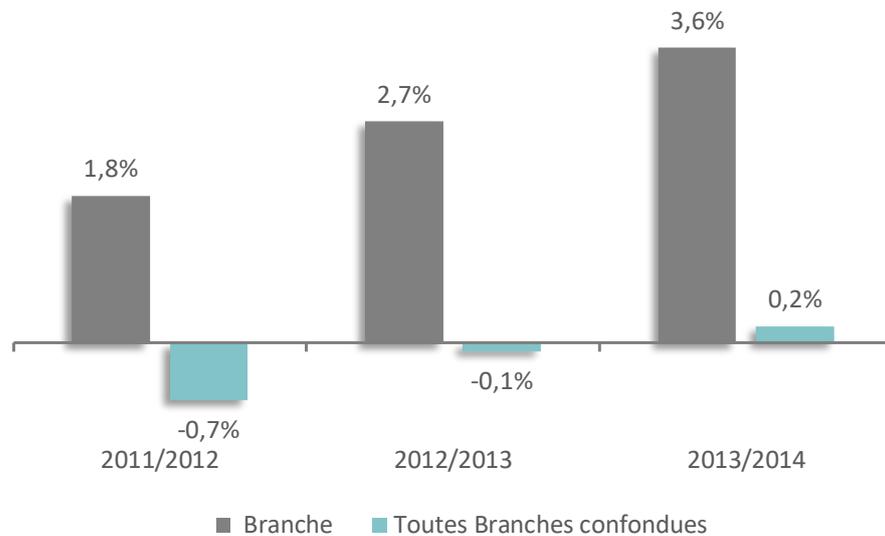
Évolution du nombre de salariés au 31/12 de 2011 à 2014 dans la Branche



Source : OPIIEC (2014), Dares (2017)

Cette dynamique est d'autant plus remarquable que, dans le même temps, l'économie nationale voyait ses emplois globalement stagner à 15,4 millions.

Variation de l'emploi de 2011 à 2014 dans la Branche



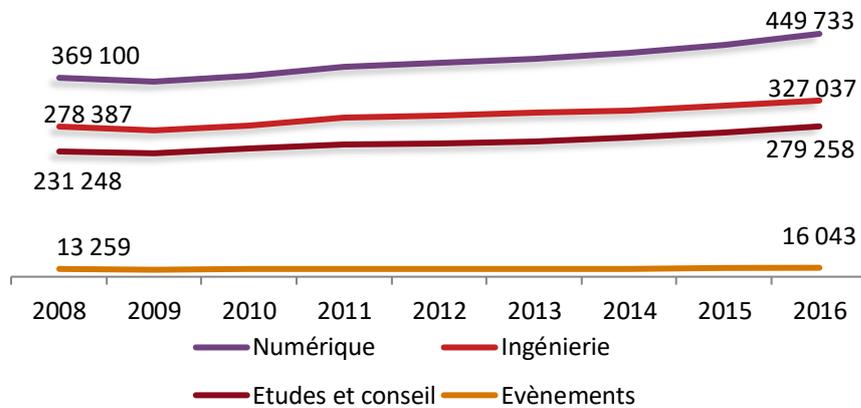
Source : Dares (2017)



En conséquence, le poids de la Branche dans l'économie hexagonale s'est renforcé de 0,4 point en 4 ans. La Branche concentre désormais plus de 5 % des emplois nationaux.

Si l'emploi dans la Branche a progressé depuis 2011, il a été tiré notamment par le secteur du Numérique : près d'un emploi sur deux (45 %) créé au sein de la Branche l'a été dans ce secteur, qui représente désormais près de 450 000 salariés.

Évolution du nombre de salariés des secteurs de la Branche



Source : OPIIEC (2014), Acoss (2017)

Au-delà de la croissance du Numérique, il faut noter que tous les secteurs ont vu leur emploi progresser sur la période, et surtout reprendre leur dynamique après la crise de 2009 (voir annexes).



1.1.2 Dynamiques de mobilité

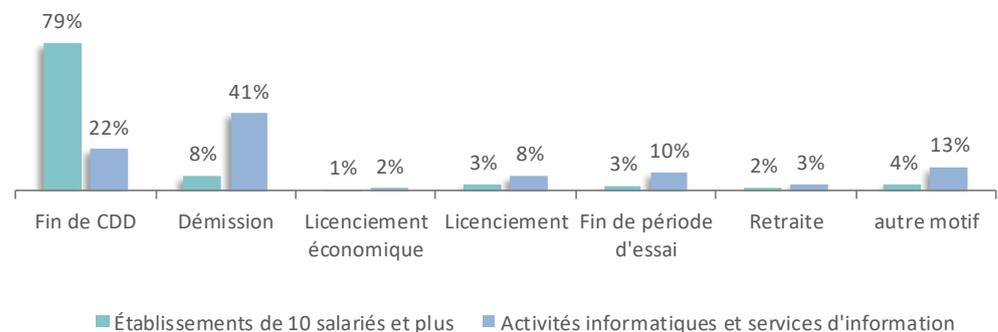
Préambule méthodologique : en l'absence de données répondant strictement au périmètre de la Branche, nous avons travaillé sur les sources publiques permettant d'approcher au plus près les secteurs de la Branche.

Il n'existe pas d'indicateurs sur les mouvements de personnel au sein de la Branche. À défaut, nous avons repris les données de la Dares « Données de mouvements de Main d'œuvre (MMO) annuelles », publiée pour la dernière fois en 2015. Cette étude se base sur les mouvements de personnel, par taille d'entreprise et secteur d'activité. Nous avons isolé le secteur des activités informatiques et services d'information. Les données sont disponibles jusqu'en 2014. Nous indiquerons comme source Dares (2015). Pour la **mobilité géographique**, il n'y a pas non plus d'indicateurs au niveau de la Branche. Nous avons retenu l'étude de la Dares et de France Stratégie, « Les métiers en 2022 » publiée en avril 2015 qui récapitule certaines données historiques par grands secteurs et notamment celui de la Famille M- Informatique et Télécommunications.

1.1.2.1 Un taux de démission nettement plus élevé que dans le reste de l'économie nationale

Pour les activités informatiques et services d'information, les sorties pour fin de CDD, qui pèsent 79 % des motifs de sortie dans l'ensemble des établissements de 10 salariés et plus, ne représentent que 22 % des sorties. En effet, le premier motif de départ dans les activités informatiques et services d'information est la démission avec 4 départs sur 10.

Répartition des taux de sortie par motif en 2014



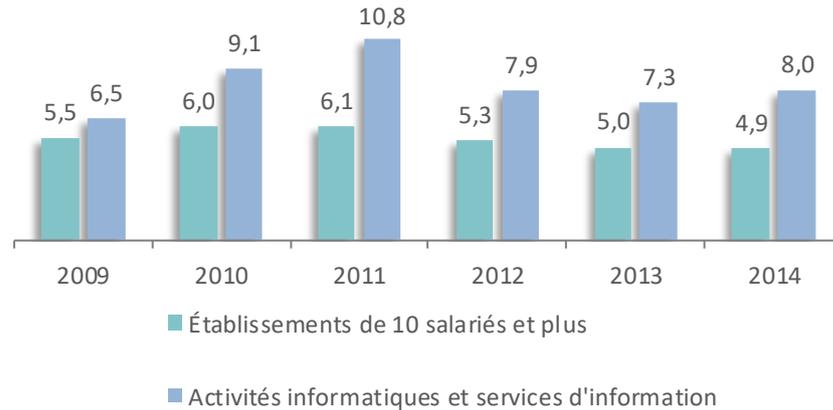
Source : Dares (2015)

Et si l'on regarde le poids des démissions, force est de constater que le taux de démission dans ce secteur activités informatiques et services d'information est très nettement



supérieur (de l'ordre de +50 %) à celui de l'économie nationale, à l'exception notable de 2009, année de crise exceptionnelle pour la Branche.

Évolution du taux de démission en %



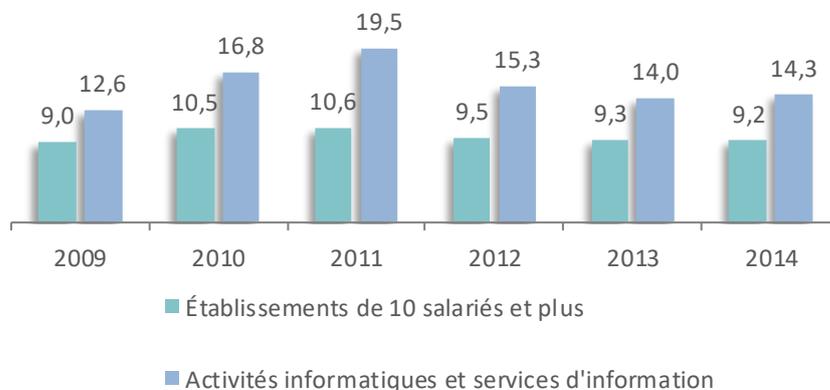
Source : Dares (2015)

1.1.2.2 Un taux d'entrée supérieur de plus de 50 % au reste de l'économie nationale traduisant une forte dynamique de recrutement

Si le taux de sortie CDI n'est pas répertorié par la Dares, en revanche l'institut donne le taux d'entrée en CDI. Il est alors intéressant de noter que si, tous secteurs confondus, le taux d'entrée est stable autour de 9-10 %, le secteur Informatique et services d'information se distingue avec des taux d'entrée moyens proches de 15 %.

Sur les taux de démission, comme sur les taux d'entrée en CDI, il est notable de remarquer que le secteur informatique présente des indicateurs de mobilité supérieurs de plus de 50 % en valeur au reste de l'économie.

Taux d'entrée des salariés en CDI en % (nombre de salariés recrutés en CDI, rapportés à l'effectif)



Source : Dares (2015)

Hypothèses pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

Le rebond de la croissance à partir de 2009 et de la demande de main-d'œuvre dans la Branche semble s'être accompagné d'un accroissement de la mobilité au sein de la Branche.

Les dynamiques de mobilité sont-elles différentes selon les secteurs et leur dynamique propre ? Dit autrement, est-ce que les salariés du secteur Numérique aspirent à davantage de mobilité que les salariés des autres secteurs de la Branche ?

Les entrées et les sorties, plus nombreuses dans une partie des activités de la Branche, masquent-elles une mobilité intraBranche ou vers d'autres Branches ?

1.1.2.3 Mobilité géographique : les salariés sont davantage mobiles que dans d'autres Branches

L'étude Dares/France Stratégie¹ a recensé les mobilités géographiques des salariés par famille de métiers selon trois principaux critères : les salariés ayant changé de région dans les 5 dernières années, les salariés ayant changé de département dans les 5 dernières années, et les salariés habitant dans une zone différente de la zone d'emploi².

Sur ces trois critères, les familles de métiers pouvant être rattachées à la Branche et plus particulièrement au Numérique, semblent plus mobiles que la moyenne nationale (hors

¹ Dares et France Stratégie, Les métiers en 2022, avril 2015

² Une zone d'emploi est définie par l'Insee (reprise dans l'étude de Dares/France Stratégie (2015)), comme un espace géographique à l'intérieur duquel la plupart des actifs résident et travaillent, et dans lequel les établissements peuvent trouver l'essentiel de la main d'œuvre nécessaire pour occuper les emplois offerts. La base des zones d'emploi est disponible sur le site de l'Insee (<https://www.insee.fr/fr/information/2114596>).

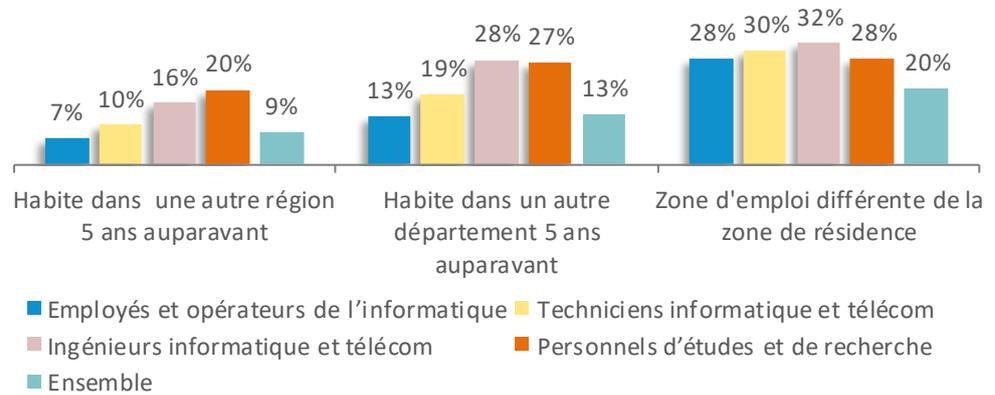


employés et opérateurs). Ainsi, alors que 9 % des Français ont changé de région au cours des 5 dernières années, ils sont 16 % au sein des Ingénieurs informatique et télécom et 20 % au sein des personnels d'Études et de Recherche.

L'écart est plus significatif encore pour les mobilités à l'échelle du département : 13 % pour l'ensemble de la France, mais 27 % pour les ingénieurs et personnels d'études.



Mobilité géographique par famille professionnelle



Source : Sextant d'après Dares/France Stratégie (2015)

Hypothèses pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

La mobilité géographique est-elle voulue ou subie ? Se déroule-t-elle au sein de l'entreprise ou est-elle un motif de départ de l'entreprise voire de la Branche ? Constitue-t-elle un levier important dans la mobilité et les aspirations professionnelles des salariés de la Branche ?



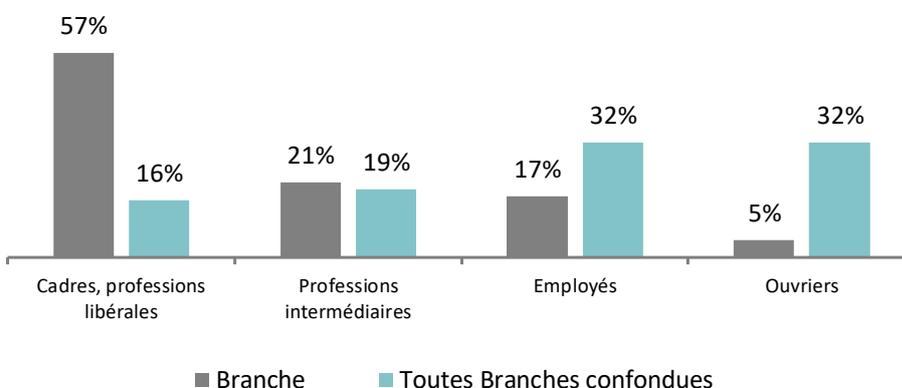
1.1.3 Les cadres sont majoritaires au sein de la Branche

Méthodologie :

En plus de l'étude sociodémographique de l'OPIIEC (2014), nous avons fait le choix dans cette partie de nous appuyer sur une étude de l'APEC pour obtenir des informations sur le contenu des postes des cadres que ne fournit pas l'OPIIEC (2014). Certes l'étude ne couvre pas le champ de la Branche, mais elle apporte des éléments éclairants sur la population des cadres appartenant aux ESN³ (secteur Numérique) en la comparant au restant des cadres, mais également aux cadres informatiques hors ESN. Cette étude est intitulée « Les spécificités des cadres informaticiens des ESN – Études de l'emploi cadre, janvier 2015 ». La référence reprise est APEC (2015).

Alors que les cadres (et professions libérales) ne représentent que 16 % des emplois en France, ils sont 57 % dans la Branche.

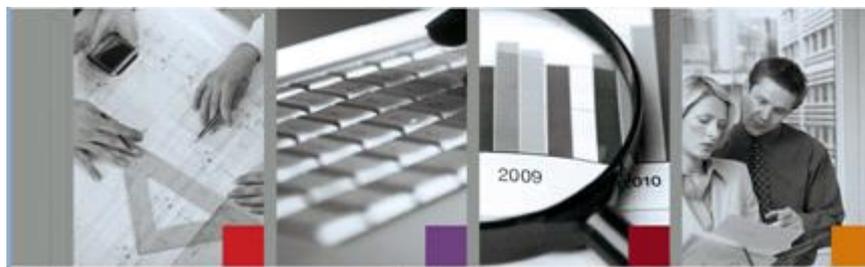
Comparaison de la part des différentes catégories socioprofessionnelles dans la Branche versus toutes Branches confondues



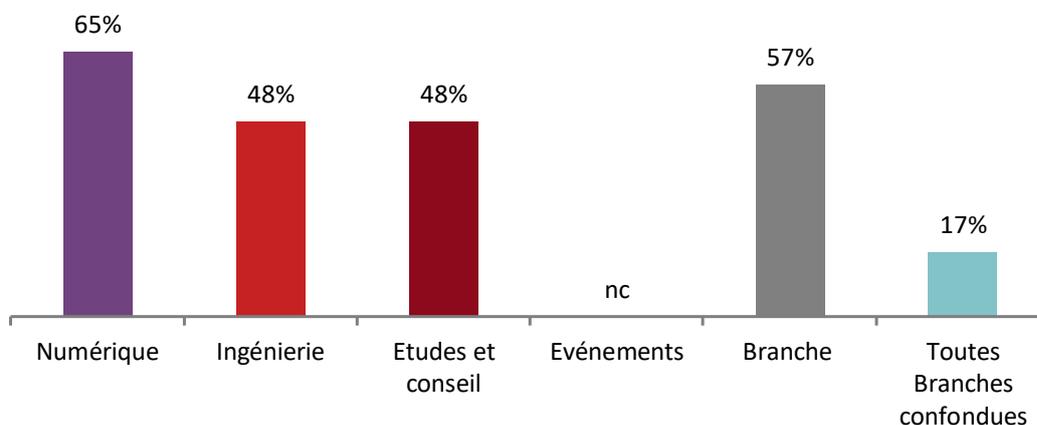
Source : OPIIEC (2014)

À noter des différences entre secteurs composant la Branche et notamment une surreprésentation des cadres au sein du secteur du Numérique, où 2 salariés sur 3 sont cadres. À l'inverse, la structure des emplois du secteur des Études et Conseil fait ressortir une part plus élevée des employés et ouvriers (23 %) que les autres secteurs (11 % maximum pour l'Ingénierie) (Cf OPIIEC (2014)).

³ Entreprises du Secteur Numérique, nouvelle dénomination des SSII (Sociétés de services et d'Ingénierie en informatique).



Part des cadres et des professions libérales par secteur



Source : OPIIEC (2014)

Si les cadres sont très présents parmi le secteur Numérique et les ESN, il est intéressant de noter que le contenu de leur activité diffère fortement des autres cadres des fonctions informatiques (secteur utilisateur) et des autres cadres plus globalement. Ainsi, dans l'enquête de l'APEC (2015) sur les cadres des ESN⁴, seuls 14 % des cadres des ESN ont une responsabilité hiérarchique, quand ils sont 29 % des cadres informatiques et 44 % des cadres en règle générale.

À l'inverse, 47 % des cadres des ESN sont sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipes contre 38 % pour les cadres informatiques et 31 % pour les cadres en France.

Répartition des cadres par niveau de responsabilité hiérarchique (en %)

	Cadres informatiques des ESN	Cadres informatiques hors ESN	Ensemble des cadres hors fonction informatique
Responsable hiérarchique	14	29	44
Animation d'une équipe en permanence, sans être responsable hiérarchique	13	12	12
Animation d'une équipe dans le cadre de projets limités dans le temps	26	21	13
Sans responsabilité hiérarchique ni animation d'équipe	47	38	31
Total	100	100	100

Source : APEC (2015)

⁴ op.cit.



Hypothèses pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

Le statut contractuel peut-il jouer sur la mobilité des salariés ? Observe-t-on une mobilité plus importante au sein du secteur du Numérique que dans les Études et Conseil ?

Le contenu du poste, et notamment l'aspect managérial, est-il un facteur de mobilité pour les cadres de la Branche, et en particulier de mobilité hors Branche ?

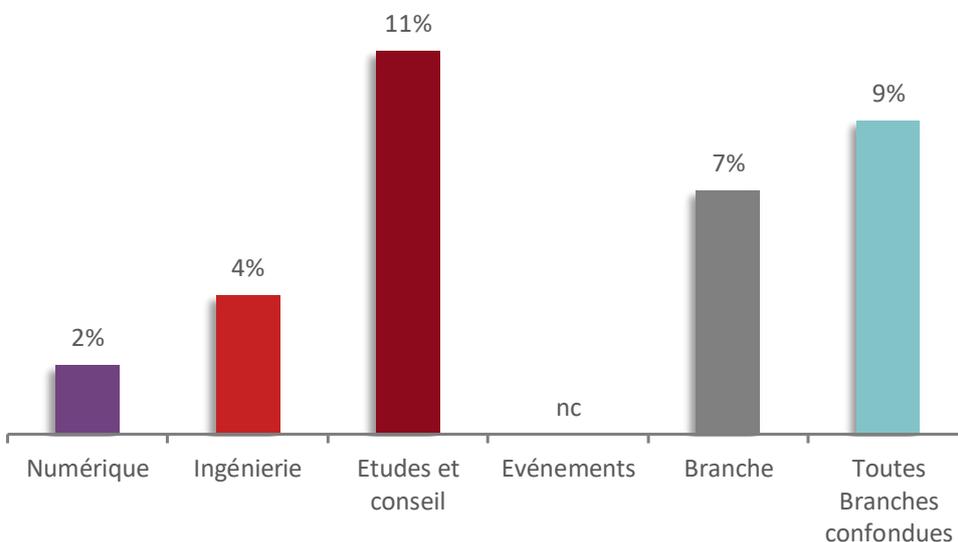


1.1.4 Un recours à l'emploi précaire moins marqué que dans le reste de l'économie

Au sein de la Branche, le recours aux CDD est marginal, à l'exception toutefois du secteur des Études et Conseil, dont le taux est le double des autres secteurs de la Branche.

S'il n'existe pas de données comparatives sur les contrats d'apprentissage, de professionnalisation ou de CDI de chantier, usités dans le secteur de l'Ingénierie, il est important toutefois de souligner que le recours à l'emploi permanent est la norme au sein de la Branche et davantage marqué qu'au niveau national.

Taux de CDD au sein de la Branche



Source : OPIIEC (2014)

Hypothèse pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

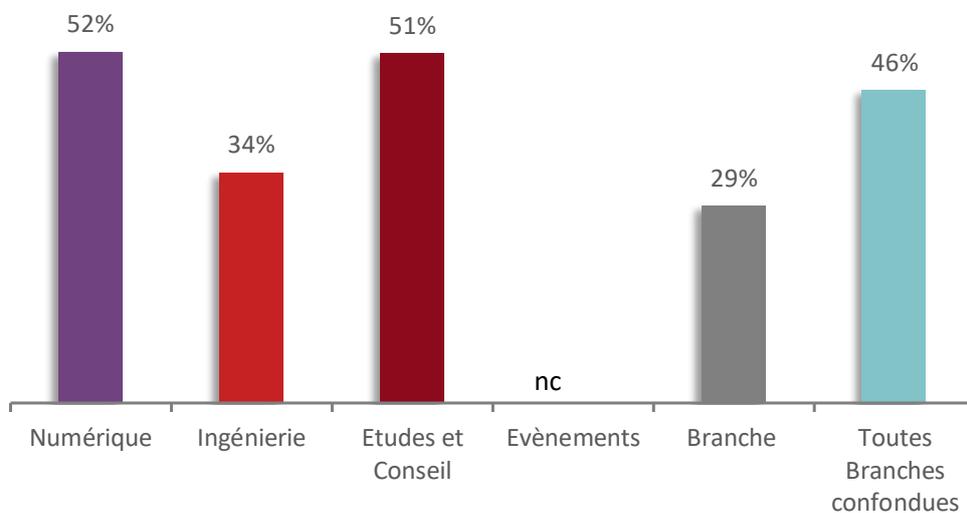
La nature du contrat de travail influence-t-elle la mobilité des salariés de la Branche ?



1.1.5 Près d'un emploi sur deux est concentré en Île-de-France

Alors qu'à l'échelle de la France l'Île-de-France concentre un quart des emplois, l'emploi de la Branche est majoritairement localisé dans cette région, comme le montre le graphique ci-dessous.

Répartition des salariés de la Branche et par secteur en Île-de-France



Source : Céreq (2017)

Hypothèse pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

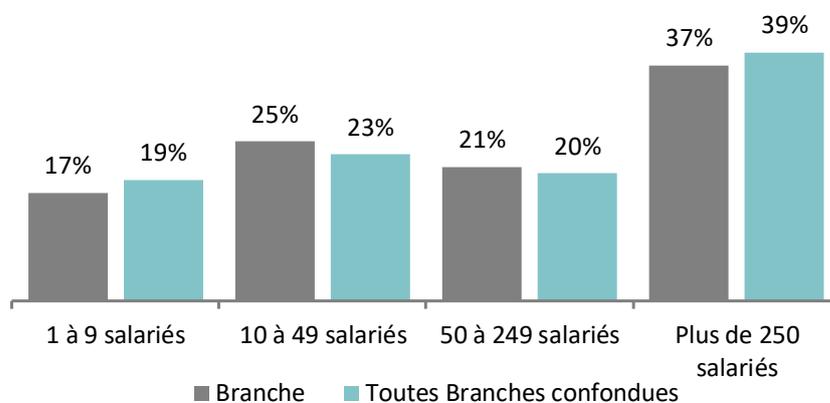
La mobilité des salariés est-elle différente selon les bassins d'emplois, et serait-elle plus élevée en Île-de-France ?



1.1.6 Près de deux emplois sur trois dans les PME

Si la répartition des emplois par taille de société dans la Branche suit la même tendance que celle de toutes les sociétés confondues sur le territoire national, il faut toutefois souligner que l'emploi de la Branche est davantage concentré, par rapport au reste de l'économie, dans les sociétés entre 10 et 250 salariés : 46 % versus 43 %.

Répartition des emplois de la Branche et en France par taille de société



Source : OPIIEC (2014)

Hypothèse pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

La taille d'entreprise d'appartenance joue-t-elle sur la mobilité des salariés ?



1.2 Évolution des rémunérations des salariés de la Branche

Méthodologie :

Pour l'analyse des rémunérations au sein de la Branche, nous avons repris les éléments de la Dares sur le périmètre de l'IDCC 1486, issues de l'étude sociodémographique de l'OPIIEC (2014).

Toutefois, ces données ne permettent pas de faire une analyse plus fine par secteur ou métier. Afin d'obtenir des données plus détaillées sur les rémunérations dans la Branche, nous avons fait le choix de nous appuyer sur des études ayant un périmètre plus restreint :

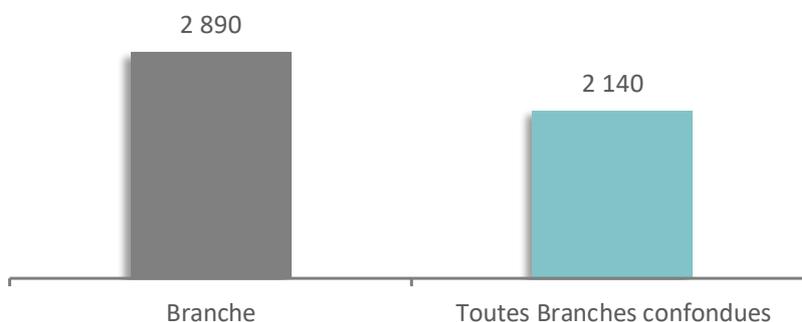
- Les données disponibles auprès de l'IESF, qui réalise chaque année une étude sur les ingénieurs de France. Sont représentés les salariés ayant un diplôme d'ingénieur dans une partie des sociétés de la Branche (Étude et Conseils, Ingénierie et Numérique). Nous avons repris la dernière étude disponible de 2016, intitulée « Enquête nationale sur les ingénieurs et scientifiques de France ». La référence reprise est IESF (2016).*
- Les données de l'APEC, qui a réalisé une enquête sur les cadres informatiques dans les ESN. L'étude donne des éléments sur cette population en la comparant au restant des cadres, mais également aux cadres informatiques hors ESN. Cette étude est intitulée « Les spécificités des cadres informatiques des ESN – Études de l'emploi cadre, janvier 2015 ». La référence reprise est APEC (2015).*



1.2.1 Tous salariés confondus, le salaire mensuel net est supérieur au sein de la Branche mais pas pour les cadres et les professions intermédiaires

Toute forme d'emploi confondue, le salaire moyen mensuel net est significativement plus élevé dans la Branche que dans le reste de l'économie (+35 %).

Salaire net mensuel moyen au sein de la Branche versus toutes Branches confondues pour un salarié Équivalent Temps Plein (euros)



Source : OPIIEC (2014)

Toutefois, cet écart, qu'on retrouve, quelle que soit la taille des entreprises (cf. annexes), s'explique essentiellement par la structure des effectifs très différente entre la Branche et le reste de l'économie nationale :

- La Branche est constituée à près de 55 % de cadres, alors que la part des cadres dans les effectifs nationaux est inférieure à 20 % ;
- Les effectifs de la Branche sont davantage localisés en Île-de-France, à plus de 46 %, alors que l'Île-de-France ne concentre que 26 % des effectifs de l'économie nationale ;
- La part des hommes est sensiblement plus élevée : 66 % dans la Branche versus 56 % au niveau national. Or les différences de salaires hommes/femmes sont de l'ordre de 20 % en équivalent temps plein⁵.

⁵ Voir par exemple Dares Analyses, *Les écarts de salaires entre hommes et femmes par zone d'emploi*, mars 2015

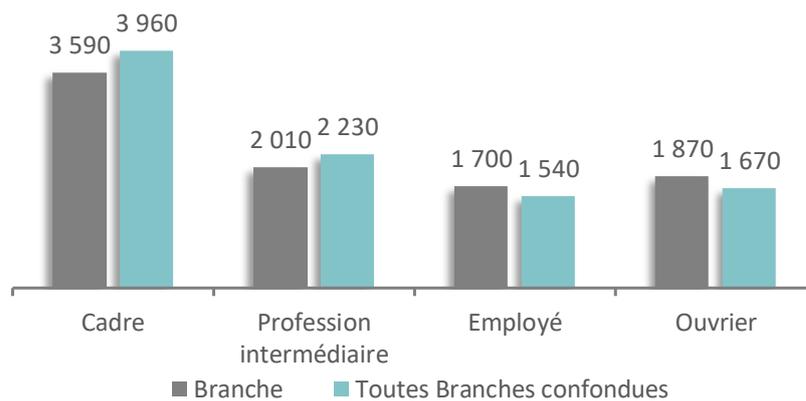


En revanche, si l'on s'intéresse à la population majoritaire de la Branche, à savoir les cadres et les professions intermédiaires, on observe que les écarts de salaire sont en leur défaveur, alors que pour les autres catégories professionnelles, les entreprises de la Branche semblent mieux rémunérer.

Plusieurs éléments explicatifs peuvent être avancés à notre sens :

- Les cadres de la Branche, et notamment du Numérique, sont pénalisés par un plafonnement plus important de la rémunération avec l'âge (Cf 1.2.2).
- Ils ont également moins de responsabilités hiérarchiques que le reste des cadres de l'économie nationale (Cf 1.1.3).
- Ils sont globalement plus jeunes que l'ensemble des cadres des autres secteurs.

Salaire net mensuel moyen par statut au sein de la Branche versus toutes Branches confondues (euros)



Source : OPIIEC (2014)

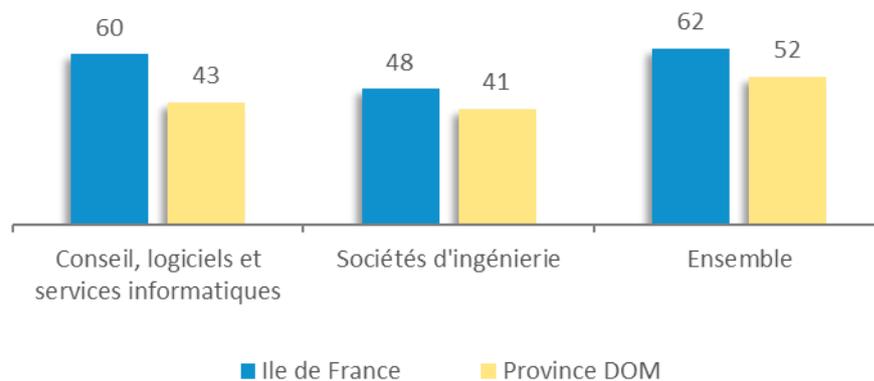


1.2.2 Focus sur la population des ingénieurs des secteurs Numérique et Ingénierie : un salaire médian inférieur aux autres ingénieurs, et dont l'écart se creuse avec l'âge

En se concentrant sur la population des ingénieurs des secteurs du Numérique et de l'Ingénierie telle qu'identifiée par l'IESF (2016), il est intéressant de noter qu'ils perçoivent des salaires bruts inférieurs à l'ensemble de la population ingénieurs en France.

- L'écart est particulièrement marqué pour les ingénieurs en Région qui sont nettement moins bien rémunérés que leurs homologues dès lors qu'ils travaillent dans une ESN (-17 %) ou dans une société d'Ingénierie (-21 %) ;
- L'écart est moins significatif pour les ingénieurs d'ESN en Île-de-France (-3 %), mais toujours élevé pour ceux salariés par une société d'Ingénierie (-23 %).

Niveau de salaire annuel brut médian par localisation géographique des ingénieurs informatiques et Ingénierie (k€)

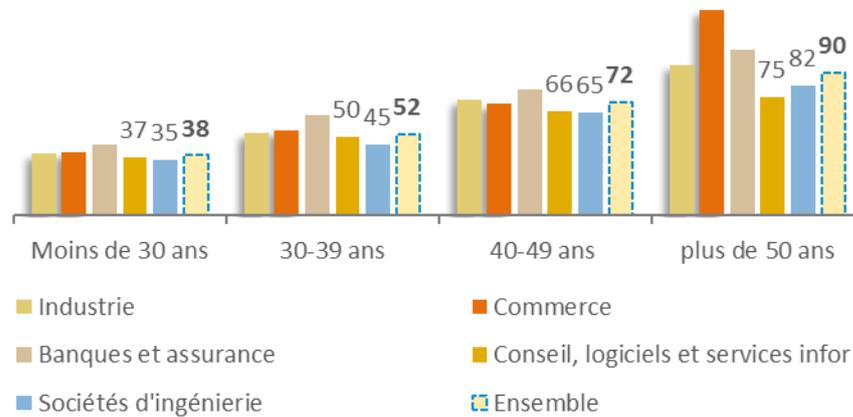


Source : Sextant d'après IESF (2016)

Si l'on poursuit l'analyse à partir de l'enquête annuelle de l'IESF, l'écart des salaires en défaveur des salariés des ESN ou des sociétés d'Ingénierie est également constant, quelles que soient les tranches d'âge.



Évolution du salaire annuel brut médian par tranche d'âge des ingénieurs informatiques et Ingénierie et d'autres secteurs de l'économie française (k€)



Source : Sextant d'après IESF (2016)

Plus précisément, l'écart de salaire est en moyenne de -10 % pour les salariés employés par des sociétés d'Ingénierie, et ce quelle que soit la tranche d'âge, y compris donc parmi les -30 ans, salariés qui sont ciblés par les entreprises du secteur dans leur recrutement (cf. infra).

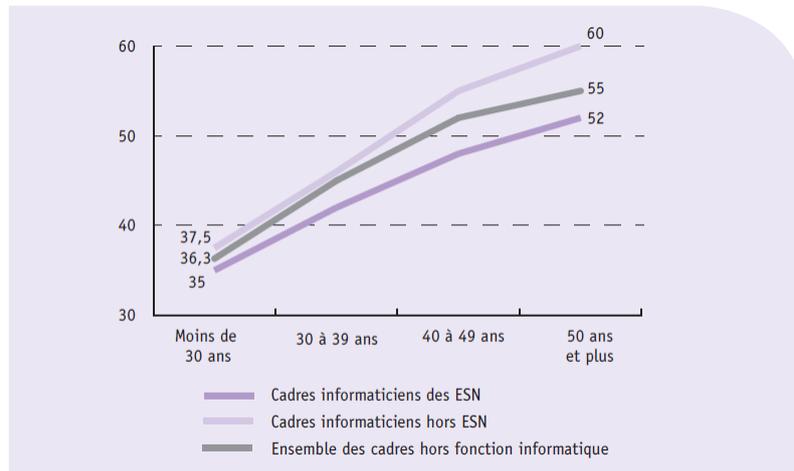
Pour les salariés des ESN, l'écart est contenu pour les -40 ans, mais se creuse plus fortement pour la seconde partie de carrière avec un net décrochage pour les + de 50 ans (-17 %).

Cette tendance se retrouve dans l'étude de l'APEC sur les cadres des ESN⁶, comme on peut le constater dans le graphique suivant.

⁶ op.cité



Évolution de la rémunération annuelle brute totale médiane des cadres par tranche d'âge (k€)



Source : APEC (2015)

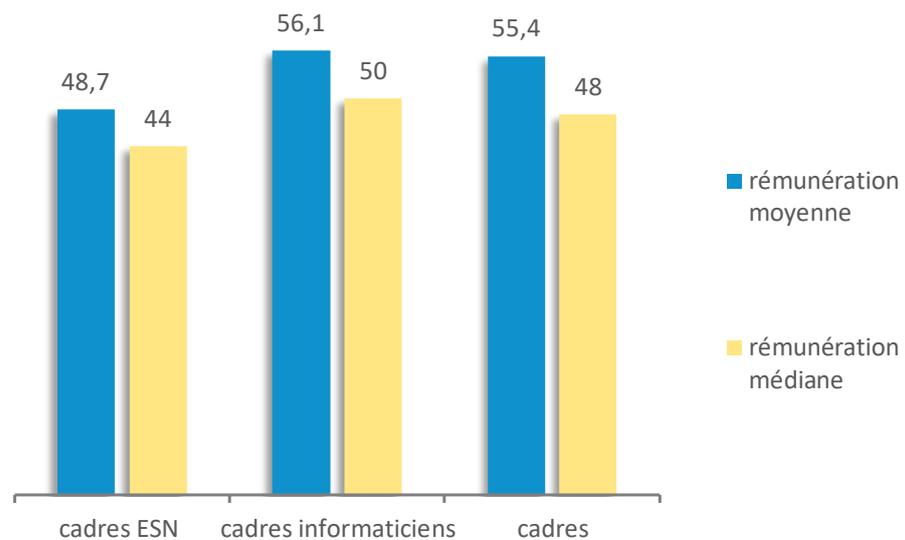
L'étude de l'APEC met également en exergue la différence de salaire entre les cadres des ESN, les cadres informatiques hors ESN et les cadres en règle générale.

Ainsi, au sein du secteur Numérique, 1 cadre sur deux perçoit une rémunération annuelle brute inférieure à 44 k€, alors que la rémunération médiane est de 50 k€ pour les cadres informatiques hors ESN et 48 k€ pour tous les cadres en France.



Sur la rémunération moyenne, l'écart, toujours en défaveur des cadres des ESN, est de 13 % vis-à-vis de leurs homologues en dehors des ESN et de 12 % vis-à-vis de la population cadre.

Rémunération annuelle brute médiane et moyenne des cadres (k€)



Source : Sextant d'après APEC (2015)

Hypothèses pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

La mobilité peut-elle être motivée par des écarts de rémunération ? Dans ce cas,

- *La mobilité est-elle davantage motivée par ces questions de rémunération selon que les salariés sont cadres, en Île-de-France, ou dans certains secteurs de la Branche ?*
- *La mobilité, pour ces questions de rémunération, se fait-elle au sein des entreprises de la Branche ou vers les autres Branches pour bénéficier éventuellement de rémunérations supérieures ?*



1.3 Situation en matière d'égalité professionnelle Femme-Homme

Méthodologie

Les données utilisées pour réaliser le focus sur l'égalité professionnelle dans la Branche sont issues de l'étude OPIIEC intitulée « Etude égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la Branche en matière d'emploi et de formation » de décembre 2016. Elle sera référencée sous OPIIEC (2016).

Pour les rémunérations nous nous sommes basés sur les fiches statistiques pour les conventions collectives de la DARES (dernière mise à jour à février 2017). Ces fiches présentent des données au 31/12/2014 pour les salariés de la Branche IDCC 1486. La source utilisée sera Dares (2017).

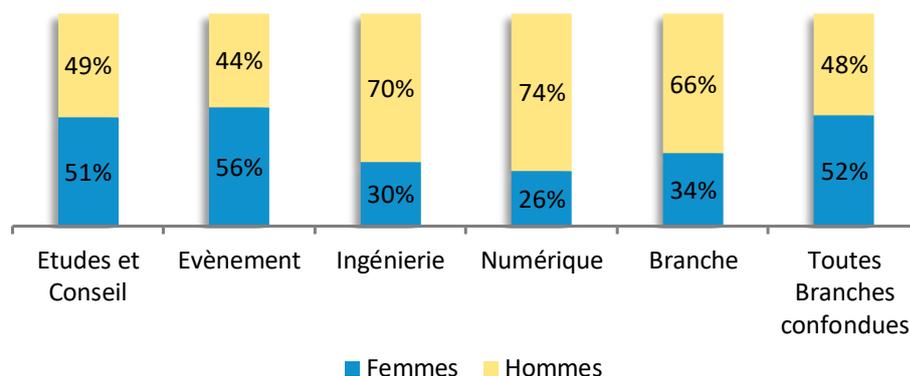
1.3.1 Une Branche moins féminisée que le reste de l'économie

Les femmes sont peu représentées au sein de la Branche : elles représentent 34% des effectifs alors qu'elles sont 44% à l'échelle nationale. A noter que leur part est plus faible quelles que soient les tranches d'âge (Cf annexes).

La part des femmes est notamment plus faible dans les secteurs du Numérique et de l'Ingénierie (26%) ; mais plus forte que la moyenne nationale dans le secteur Etudes et Conseil.

A noter que le secteur de l'Evènement regroupe majoritairement des salariées.

Part des femmes dans les effectifs par secteur de la Branche et comparaison avec le reste de l'économie nationale

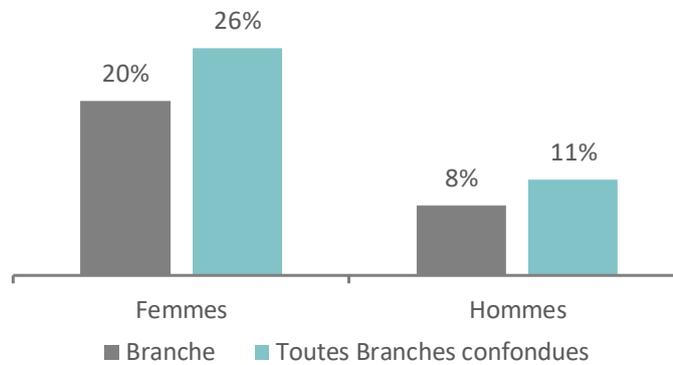


Source : OPIIEC (2016)



En termes de condition d'emploi, si le recours aux CDD est peu significatif au sein de la Branche, y compris pour les femmes (même si elles sont plus concernées que les hommes, Cf annexes), le travail à temps partiel est davantage féminisé. Toutefois, si un quart des femmes en France est en temps partiel, la proportion tombe à un peu plus d'une femme sur 5 dans la Branche.

Part des femmes et des hommes en temps partiel dans la Branche et par rapport à l'économie nationale



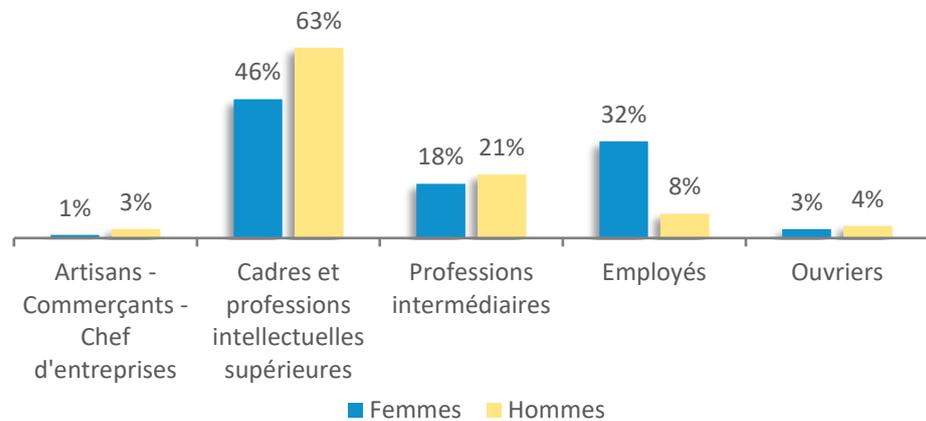
Source : OPIIEC (2016)



1.3.2 Les femmes sont moins représentées parmi les cadres, ce qui pèse sur leur salaire moyen. Toutefois, même à catégorie professionnelle identique, les femmes restent moins bien rémunérées

La répartition des effectifs de la Branche par catégorie professionnelle, montre des différences significatives entre les hommes et les femmes, ces dernières étant davantage positionnées sur les fonctions non-cadres, alors que quasiment deux hommes sur trois de la Branche sont cadres.

Répartition des effectifs de la Branche par catégorie professionnelle et par sexe

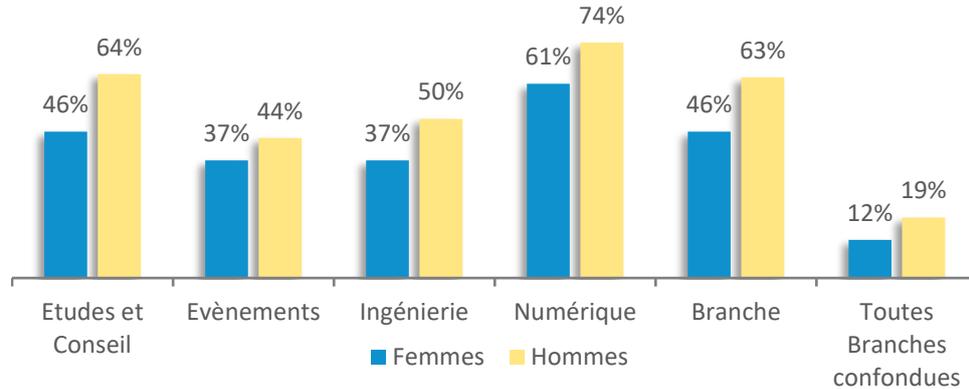


Source : OPIIEC (2016)

Au sein de la Branche, si l'on retrouve la surreprésentation des cadres (cf. 1.1.3), quel que soit le secteur, la part des femmes cadres est inférieure à celle des hommes, l'écart le plus significatif étant dans les Études et le Conseil (-18 points). À noter la plus forte proportion de cadres femmes dans le secteur du Numérique.



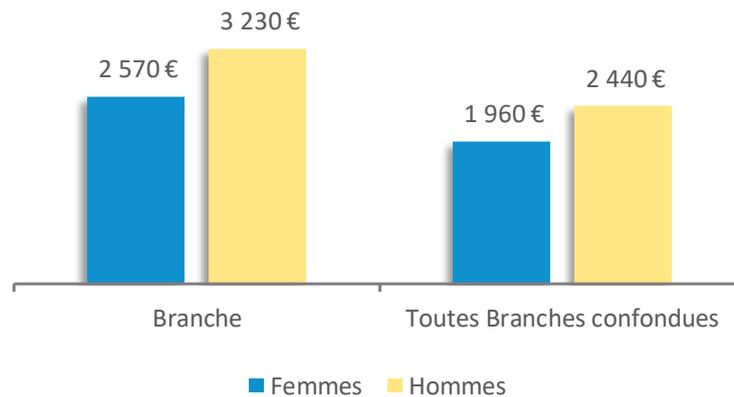
Proportion de cadres et professions intellectuelles supérieures au sein des hommes et des femmes par secteur de la Branche et toutes branches confondues



Source : OPIIEC (2016)

Même si le salaire moyen est plus élevé dans la Branche, l'écart entre les hommes et les femmes reste significatif, aux alentours de 20 % en défaveur de ces dernières. Il est même d'un point supérieur dans la Branche (20,5 %) au reste de l'économie nationale (19,5 %).

Comparaison du salaire brut mensuel moyen en ETP par sexe entre la Branche et le reste de l'économie nationale (euros)



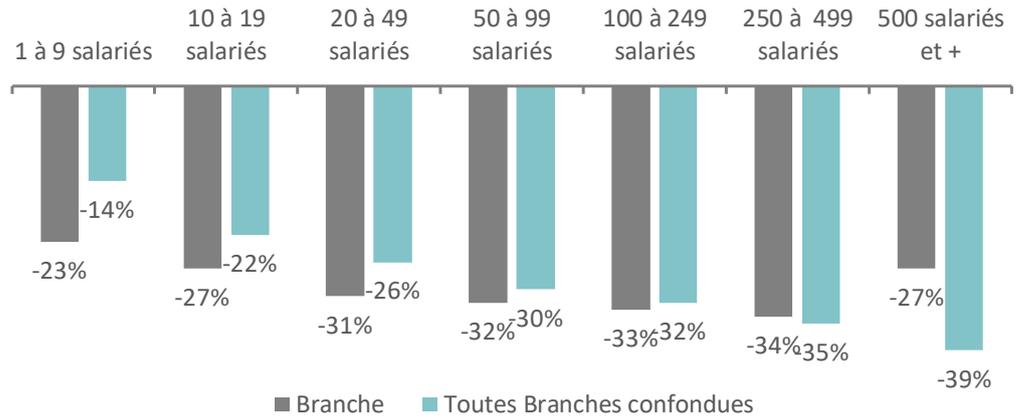
Source : Dares (2017)

Un des éléments explicatifs pourrait être à rechercher dans la structuration des effectifs femmes-hommes par taille d'entreprise. En effet, les femmes sont davantage présentes dans les structures de - de 500 salariés (Cf plus haut). Or, ce sont dans ces structures où les différences salariales sont les plus marquées : 45 % des femmes sont en effet salariées dans les structures comprises entre 20 et 500 salariés, là où les écarts peuvent



se monter à plus de 30 % par rapport aux autres Branches, comme le montre le graphique ci-dessous⁷.

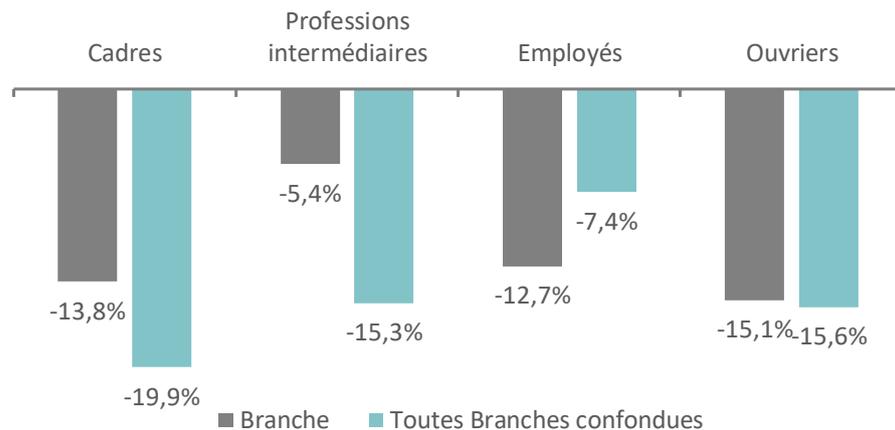
Écart salarial femmes-hommes par taille d'entreprise entre la Branche et le reste de l'économie nationale (%)



Source : Dares (2017)

Par catégorie professionnelle, l'écart de rémunération en défaveur des femmes s'observe dans toutes les catégories professionnelles de la Branche, pour les cadres comme les non-cadres. A l'exception des Employés, les écarts observés dans la Branche sont toutefois inférieurs à ceux constatés toutes Branches confondues.

Écart de rémunération entre les hommes et les femmes par CSP dans la Branche et le reste de l'économie nationale



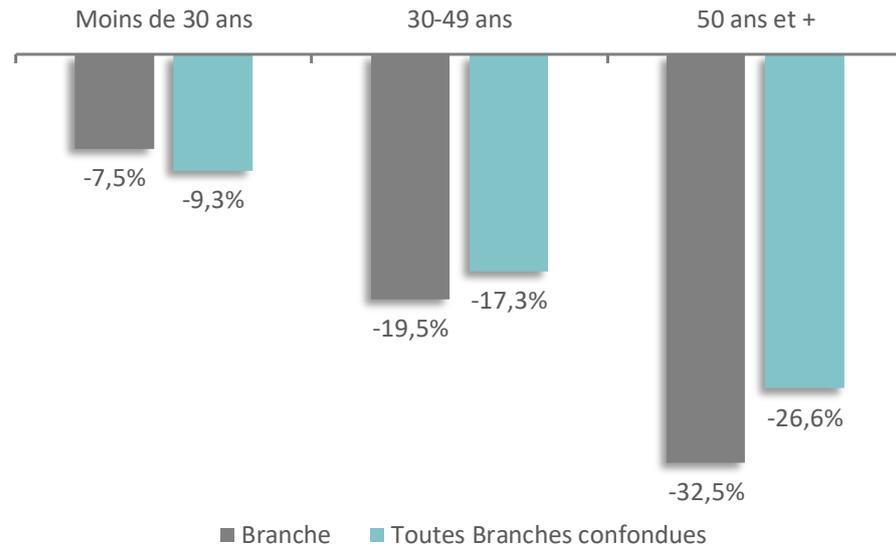
Source : Dares (2017)

⁷ Les données issues de la Dares sont à prendre avec précaution concernant ces écarts de salaire par taille d'entreprise. En effet, aucune indication méthodologique n'est fournie pour expliquer les différences marquées, à savoir que les écarts sont systématiquement plus élevés dans chacune des catégories que l'écart moyen. Il nous semblait toutefois intéressant de les mentionner dans l'étude.



Enfin, il faut noter qu'au global les écarts salariaux femmes-hommes s'accroissent avec l'âge, comme l'indique le graphique suivant.

Écart de rémunération entre les hommes et les femmes par tranche d'âge dans la Branche et le reste de l'économie nationale



Source : Dares (2017)

Hypothèses pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

La mobilité est-elle plus élevée chez les femmes ? Est-ce que le temps partiel, la taille de la structure d'appartenance et leur moindre rémunération influencent-ils leur mobilité ?

A l'inverse, le fait qu'elles soient moins nombreuses à être cadres que les hommes limite-t-il leur aspiration à évoluer ?

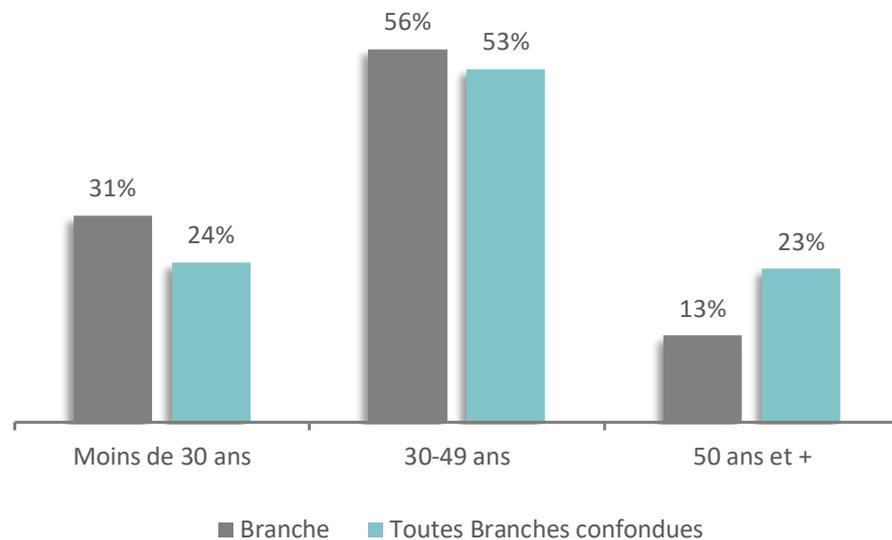


1.4 *Pyramide des âges, des anciennetés et des compétences de la Branche*

1.4.1 Une Branche jeune, avec peu de seniors

La Branche est marquée à la fois par une forte présence des moins de 30 ans (31 % vs 24 % pour les autres Branches), et une faible présence des moins de 50 ans (13 % vs 23 % pour le reste de l'économie).

Répartition des salariés de la Branche par tranche d'âge



Source : OPIIEC (2014)

Hypothèse pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

La mobilité des salariés est-elle influencée par des questions d'âge et concerne-t-elle davantage les plus juniors de la Branche ?

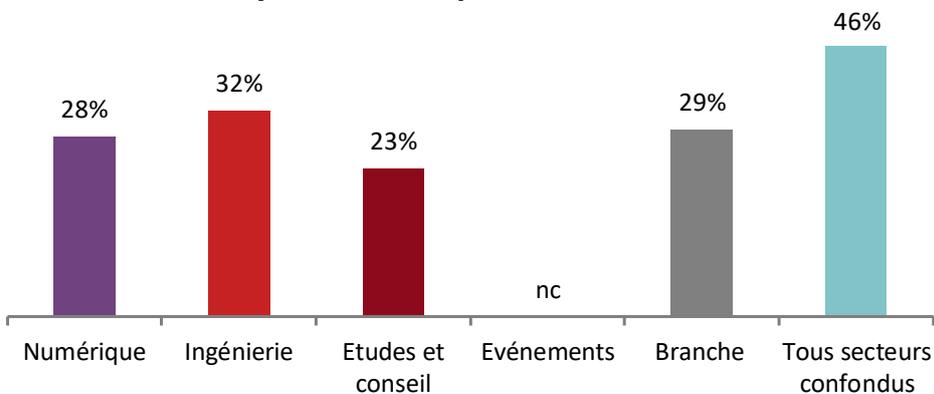


1.4.2 Une faible ancienneté moyenne dans l'entreprise

La part des salariés ayant plus de 10 ans d'ancienneté dans leur entreprise est de 29 % dans la Branche, soit 15 points de moins que les salariés des autres Branches.

Autre manière de lire les données du Céreq, près de 6 salariés sur 10 de la Branche ont une ancienneté moyenne comprise entre 1 et 9 ans, contre 42 % à l'échelle nationale.

Part des salariés ayant 10 ans et plus d'ancienneté



Source : Céreq (2017)

Hypothèse pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

L'écart notable en matière d'ancienneté dans l'entreprise traduit-il une mobilité en début de carrière de la part des salariés ? Cette mobilité est-elle liée aux questions de l'âge ?



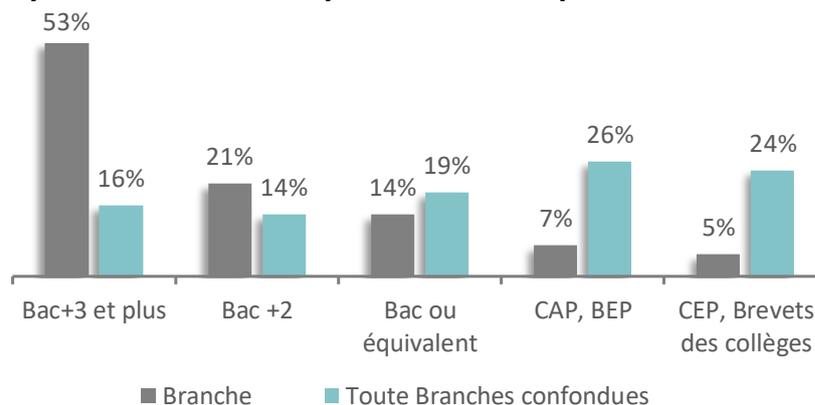
1.4.3 Les trois quarts des salariés de la Branche ont au moins un diplôme Bac + 2

Les salariés de la Branche sont bien plus diplômés que ceux des autres Branches d'activité.

- La majorité des salariés a au moins un niveau Licence contre moins d'un quart pour les autres Branches ;
- Les trois quarts ont un niveau au moins équivalent à bac +2, contre moins de 40 % à l'échelle de la France ;
- À l'inverse, alors que les salariés n'ayant pas le bac représentent 40 % des salariés, ils ne sont que 12 % dans la Branche.

Au sein de la Branche (cf. annexes pour le détail), cette tendance concerne tous les secteurs, mais est particulièrement marquée pour le Numérique. Il faut toutefois préciser qu'il est parfois souligné que les entreprises ont recours à des diplômés Bac + 5 quand des diplômés Bac + 3 pourraient suffire pour réaliser les tâches qui leur sont confiées⁸.

Répartition des salariés par niveaux de diplôme dans la Branche et en France



Source : Sextant d'après OPIIEC (2014)

Hypothèse pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

Le niveau de diplômes élevé peut-il être facteur de mobilité ? À ce titre, peut-il y avoir des différences entre secteurs de la Branche, avec une mobilité plus élevée dans le secteur du Numérique ?

Recourir de manière exclusive à des bac + 5 sur des tâches qui pourraient être réalisées par des bac + 3, ne pèse-t-il par également sur la mobilité des salariés de la Branche ?

⁸ Voir notamment l'Etude OPIIEC (2017) « Les formations et les compétences en France sur la cybersécurité », p 13 et les préconisations de l'Etude OPIIEC (2016) « Formations et compétences chez les éditeurs de logiciels en France » (p320) qui incite à élargir le recrutement à des bac +3 sous forme de teste plutôt que de systématiser le recrutement de Bac+5.



1.5 Situation en matière de formation professionnelle

Méthodologie :

A défaut d'être mentionné dans l'étude OPIIEC (2014), nous avons utilisé dans ce paragraphe les données du Portrait Statistique de Branche (PSB) pour les secteurs Informatique, Ingénierie, Études et Conseil, publié par le Céreq (janvier 2017), qui donne les effectifs à 2015 et indicateurs sociaux en moyenne sur la période 2012/2014. Ces données excluent le secteur Événements.

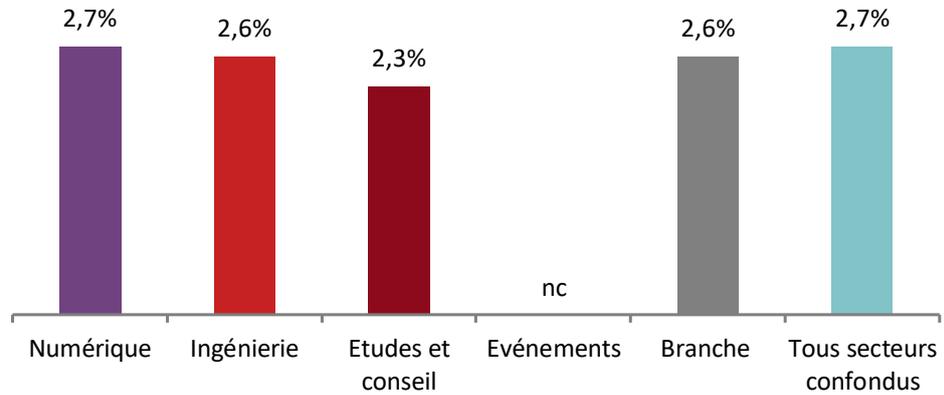
Alors que la Branche est au cœur des transformations Numériques, il est intéressant de noter que la Branche reste dans la moyenne de l'économie nationale en matière de formation professionnelle :

- L'effort financier de la Branche s'élève à 2,6 % de la masse salariale (ratio dépenses de formation rapportées à la masse salariale), soit 0,1 point de moins que tous secteurs confondus. À noter que le secteur Études et Conseil est le secteur de la Branche qui consacre le moins de ressources à la formation professionnelle.
- Le taux d'accès à une formation (cf. annexes) est légèrement supérieur à la moyenne nationale. Si les secteurs du Numérique et de l'Ingénierie semblent faciliter l'accès à la formation à leurs salariés, en revanche le secteur des Études et Conseil est en deçà de la moyenne nationale.
- La durée moyenne des formations (cf. annexes) est également en ligne avec le reste des secteurs nationaux, soit 4 jours de formation par an pour les bénéficiaires d'une formation⁹. Encore une fois, le secteur Études et Conseil est en deçà des autres secteurs de la Branche et de la moyenne nationale.

⁹ Une journée de formation comporte 7 heures.



Effort de formation – taux de participation financière
(dépenses/masse salariale)



Source : Céreq (2017)

Hypothèse pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

Malgré sa place au cœur des transformations digitales, le niveau de formation est identique aux autres Branches ; aurait-il une incidence sur la mobilité des salariés ou serait-il le fruit du recrutement axé sur des salariés jeunes déjà très bien formés ?



1.6 Éléments de qualité de vie au travail

Préambule méthodologique : en l'absence de données répondant strictement au périmètre de la Branche, nous avons travaillé sur les sources publiques permettant d'approcher au plus près les secteurs de la Branche.

Il n'existe **pas d'analyse portant sur la qualité de vie au travail au niveau de la Branche**. Nous avons donc fait le choix d'utiliser plusieurs sources existantes selon les problématiques, permettant de couvrir un périmètre d'activités le plus proche possible de celui couvert par la Branche et d'émettre des hypothèses par faisceau d'indices.

Ainsi, pour les problématiques liées à la qualité de vie au travail, nous nous sommes appuyés sur :

- L'étude « Les **caractéristiques de l'emploi**. Enquête Emploi en continu. 2016 » de l'Insee, parue en juin 2017. Il y sera fait référence sous Insee (2017). Cette étude couvre le secteur « Activités Informatiques et services d'information ».
- En matière de **temps de travail**, nous avons travaillé à partir de la note d'analyse de la Dares « sur les salariés au forfait annuel en jours », daté de juillet 2015, référencée plus loin sous Dares (2015). Cette étude reprend le même découpage que l'Insee (2017).
- L'enquête « Conditions de travail », publiée par la Dares en 2013, et qu'on dénommera ci-après Dares (2013). Cette étude couvre le champ défini par le code NAF révisé 2 « Information et Communication » et intègre les réponses de salariés sur les différentes thématiques des **conditions et de la qualité de vie au travail**.
- Le rapport de Branche 2015 a également été intégré aux analyses, notamment concernant l'**organisation du temps de travail au sein de la Branche**.



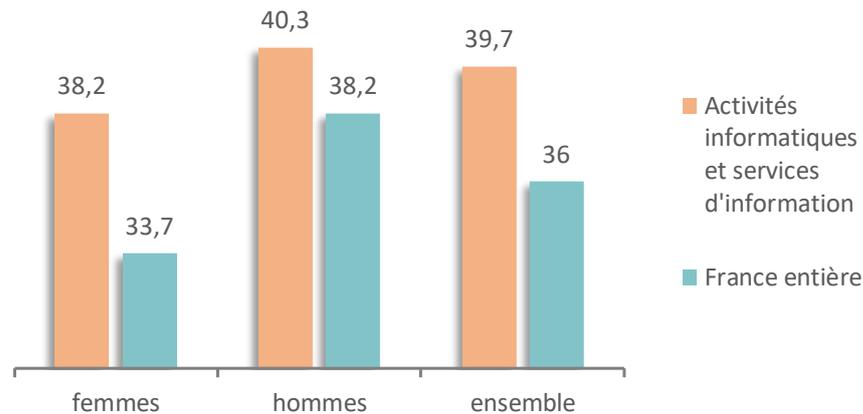
1.6.1 Le temps de travail, un enjeu majeur

En matière de durée de travail, les activités informatiques et services d'information se distinguent par des pratiques qui se démarquent de l'économie nationale avec des durées de travail plus longues et plus globalement des pratiques qui encouragent un allongement du travail en dehors des heures ouvrées.

Une durée de travail plus élevée que la moyenne

La durée du travail dans les activités informatiques et services d'information est en moyenne de 10 % plus élevée que pour l'ensemble des actifs en France et s'élève à près de 40 h hebdomadaires.

Durée moyenne de travail hebdomadaire des actifs occupés selon le sexe pour le secteur Activités informatiques et services d'information et l'ensemble des secteurs



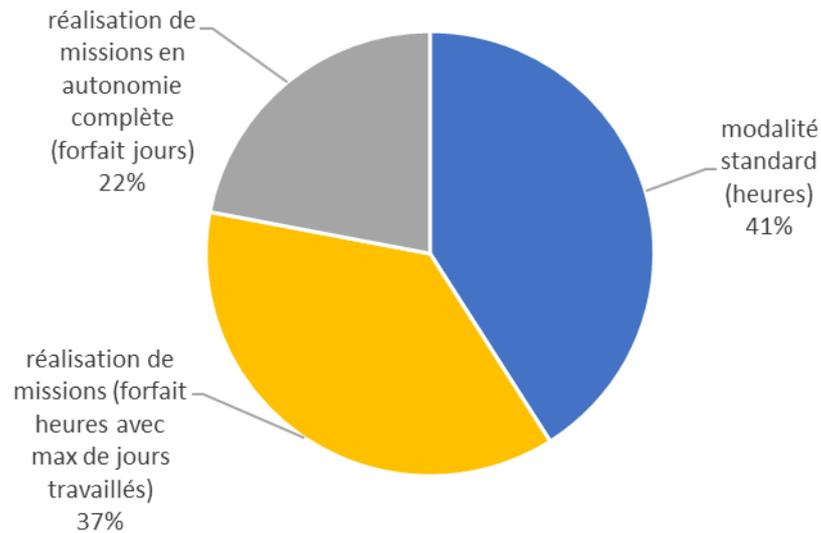
Source : Insee (2017)

Le recours au forfait jour est plus fréquent que dans le reste de l'économie française

Il faut noter que la répartition des effectifs selon la modalité horaire dans la Branche montre que plus d'un salarié de la Branche sur 5 travaille sous le régime de la modalité 3, en réalisation de missions en autonomie complète, sans notion d'horaires de travail, et 41 % en modalité standard, soit en-dehors de toute notion de forfait.



Répartition des salariés de la Branche par modalité de temps de travail en 2015



Source : Rapport de Branche (2015)

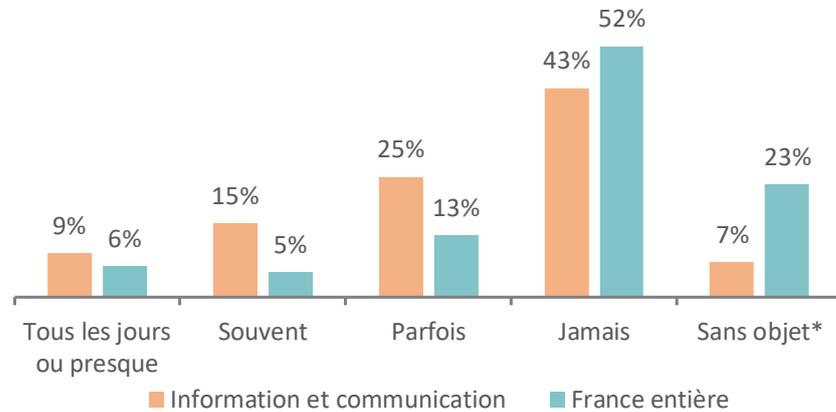
Des pratiques qui encouragent le travail hors des heures ouvrées

Avant signature de l'avenant de 2014 à l'accord de Branche venant proposer des dispositifs de suivi du temps de travail et instaurant le droit à la déconnexion, les pratiques observées au sein des activités Information et Communication montraient un faible suivi des heures effectuées, et un niveau élevé de travail « supplémentaire ».

En effet, cette famille d'activité se distingue par une proportion élevée de salariés déclarant emporter du travail à leur domicile : 57 % déclaraient le faire, contre 48 % au niveau national, 9 % tous les jours ou presque (6 % au niveau national).



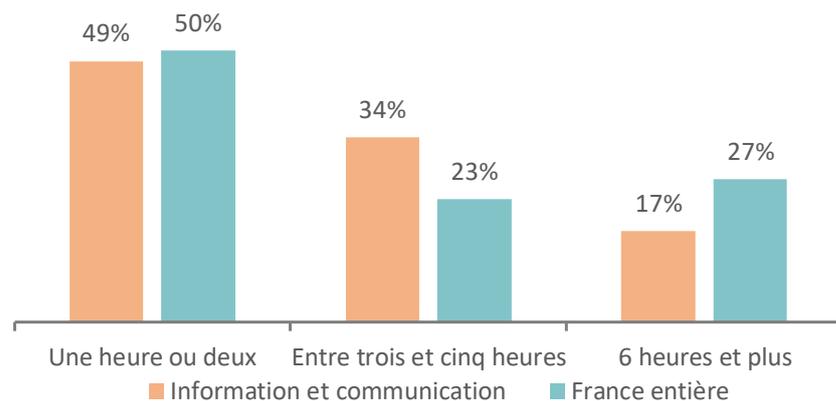
Part des salariés qui déclarent emporter du travail au domicile



Source : Dares (2013)

Cette pratique reste cependant relativement encadrée en termes de durée par rapport aux chiffres nationaux, puisque si la part des salariés faisant du travail supplémentaire à leur domicile entre 3 et 5 heures hebdomadaires est plus importante dans les activités Information et Communication (34 % des salariés emmenant du travail chez eux du secteur, 23 % au niveau national), la proportion est significativement moins élevée pour ceux déclarant travailler plus de 6 heures hebdomadaires chez eux (27 % pour le secteur, 17 % au niveau national).

Durée du travail hebdomadaire supplémentaire des salariés qui déclarent emporter du travail au domicile

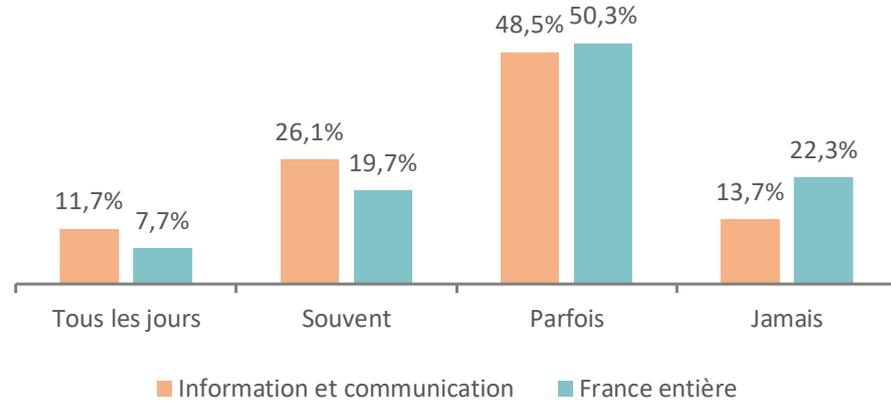


Source : Dares (2013)

Plus globalement, on observe une intensité horaire déclarée plus élevée pour les salariés de ces activités Information et Communication que dans le reste de l'économie française : près de 38 % déclarent travailler au-delà de l'horaire prévu « tous les jours » ou « souvent » (+14 points par rapport à l'ensemble des salariés français).



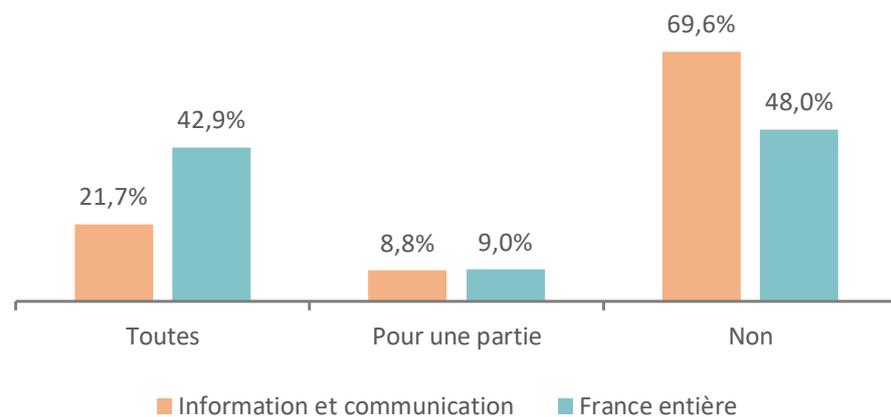
Part des salariés déclarant travailler au-delà de l'horaire prévu



Source : Dares (2013)

Corollaire du recours plus important au forfait jour au sein des activités Information et Communication (cf. annexe), ces dépassements horaires donnent moins lieu à compensation que dans le reste de l'économie : seuls 21,7 % sont totalement compensés, contre 42,9 % au niveau national. Près de 70 % des heures effectuées au-delà de l'horaire prévu ne sont pas compensées dans ces activités (+22 points par rapport au niveau national).

Compensation des heures effectuées au-delà de l'horaire prévu, en salaire ou en repos



Source : Dares (2013)



Hypothèses pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

Les questions relatives au temps de travail sont-elles des facteurs de mobilité, notamment vers les autres Branches ? Les salariés privilégieraient-ils une meilleure qualité de vie au travail en tentant de limiter leur temps de travail, de rendre moins poreuses les frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ?

Ces questions de mobilité liées aux questions de temps de travail sont-elles prégnantes en début ou en milieu de carrière professionnelle ?

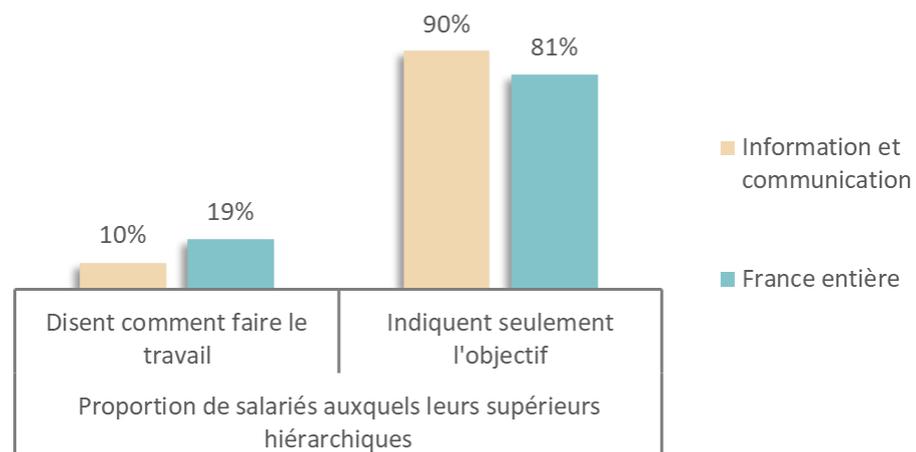


1.6.2 Des activités où l'autonomie donnée aux salariés se conjugue avec des éléments de charge mentale plus prégnants que dans le reste de l'économie française

L'autonomie au travail

Les salariés du secteur Information et Communication bénéficient d'un management moins directif que la moyenne des salariés français, les indications qui leur sont données correspondant dans 90 % à des objectifs et non à des directives sur le contenu du travail.

Indications données par les supérieurs hiérarchiques



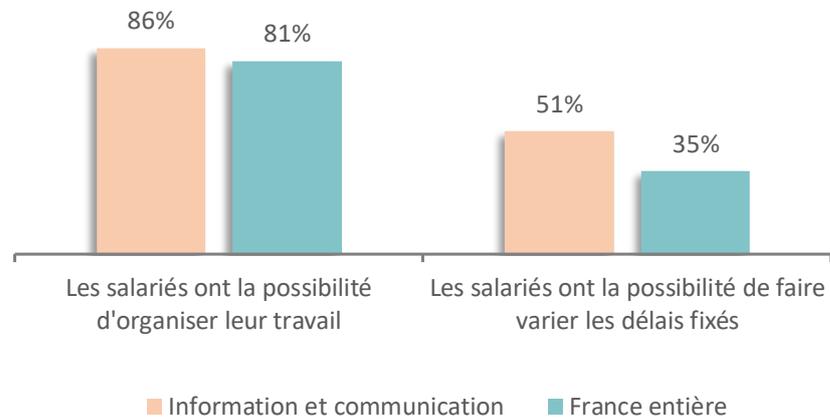
Source : Dares (2013)

Cette autonomie se retrouve dans la perception des salariés des activités Information et Communication qui estiment pouvoir organiser par eux-mêmes leur travail pour 86 % d'entre eux (+5 points par rapport à l'ensemble des salariés français).

Cependant, si la majorité de ces salariés considèrent pouvoir faire varier les délais de leur travail, leur proportion, même significativement plus importante que la moyenne nationale, est moindre et pose en creux la question de la gestion des délais et du travail en urgence.



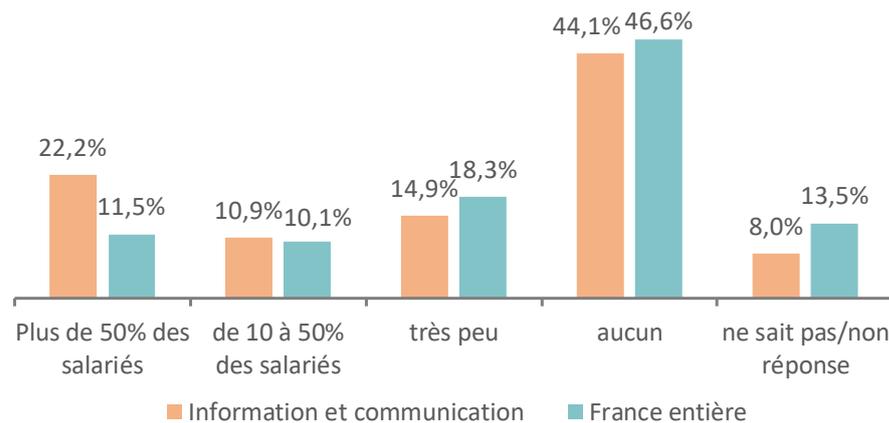
Autonomie dans l'organisation du travail et des délais



Source : Dares (2013)

Les employeurs des activités Information et Communication apparaissent conscients des contraintes de délais qui pèsent sur leurs salariés, puisqu'ils sont plus de 22 %, soit une proportion deux fois plus élevée que pour l'ensemble des employeurs de l'économie française, à considérer que plus de la moitié de leurs salariés sont exposés à la nécessité de travailler dans l'urgence.

Part des salariés exposés à la nécessité de travailler dans l'urgence, selon les employeurs



Source : Dares (2013)

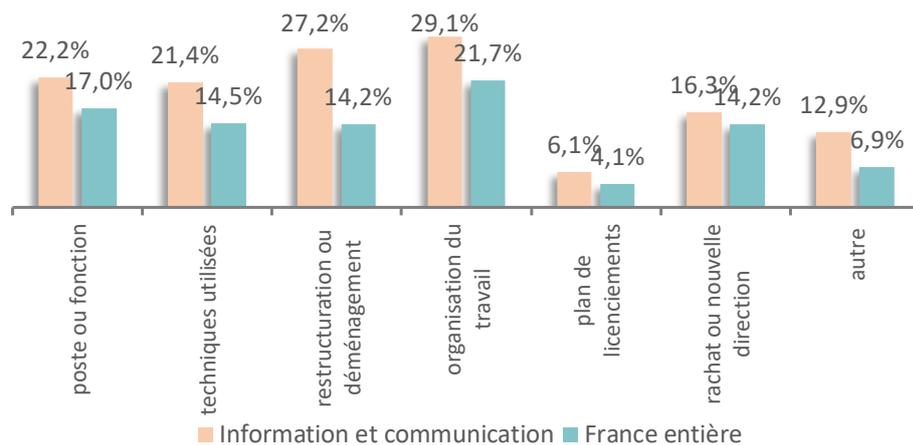


Des évolutions permanentes, propices aux phénomènes d'usure mentale

Les salariés des activités Information et Communication sont par ailleurs soumis à des changements plus fréquents que ceux des autres secteurs. En effet, quel que soit le type de modification de l'environnement de travail considéré, la part des salariés concernés est supérieure d'au moins 2 points dans ces activités que pour l'ensemble des salariés français.

Les salariés des activités Information et Communication sont particulièrement exposés aux changements d'organisation, aux restructurations/déménagements, mais aussi aux évolutions des techniques qu'ils utilisent.

Modifications de l'environnement de travail au cours des 12 derniers mois

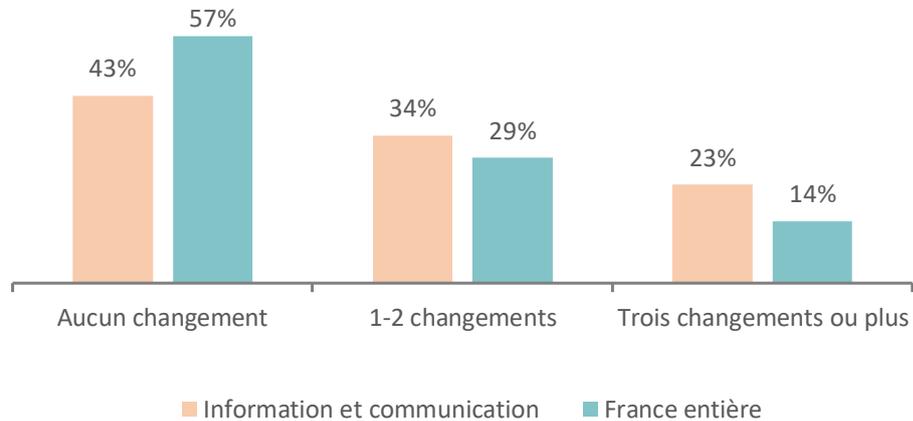


Source : Dares (2013)

Les salariés des activités concernées sont confrontés à des changements plus nombreux, mais aussi plus fréquents que ceux de l'ensemble de l'économie nationale. Ainsi, près d'un quart d'entre eux ont connu 3 changements et plus en un an, quand la proportion est de seulement 14 % au niveau national.



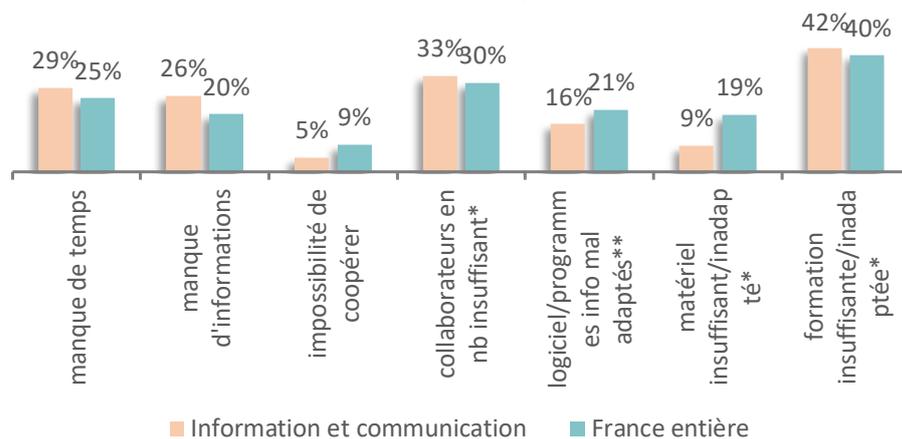
Nombre de changements déclarés



Source : Dares (2013)

Outre ces changements fréquents, les salariés des activités Information et Communication ressentent plus fortement que l'ensemble des salariés français les difficultés à effectuer leur travail du fait du manque et d'accès à la formation ou à l'information, de moyens humains et de délais.

Proportion de salariés qui déclarent ne pas pouvoir effectuer correctement leur travail par cause



Source : Dares (2013)



Hypothèses pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

Les questions relatives à l'autonomie, ou aux moyens pour faire correctement son travail, pourraient-ils être des facteurs jouant sur la mobilité intra-Branche (pour continuer à bénéficier d'une autonomie qui semble correspondre aux aspirations des salariés) et/ou hors Branche (le manque de temps ou de formation pouvant alors au contraire pénaliser les salariés et les inciter à trouver des entreprises où les conditions de travail pourraient être moins pesantes) ?

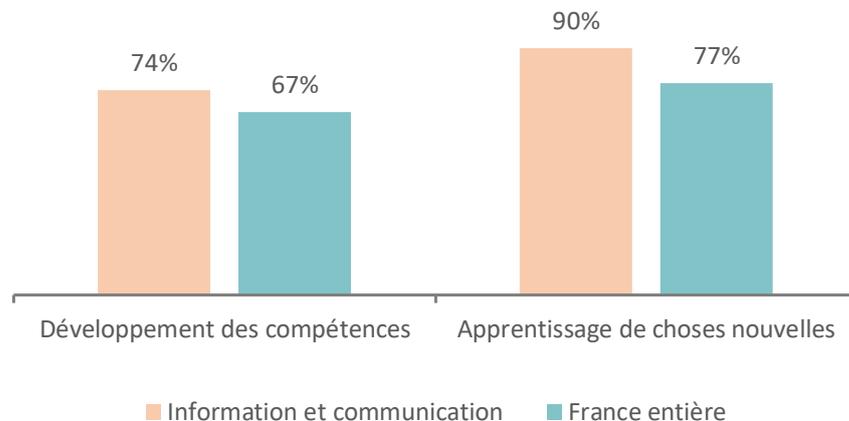


1.6.3 Des salariés satisfaits de leurs perspectives, mais qui ne se projettent pas à long terme

Des activités qui favorisent la montée en compétences, mais n'utilisent pas toutes les compétences des salariés

La satisfaction des salariés par rapport à l'acquisition et au développement des compétences est particulièrement élevée dans les activités Information et Communication, avec près des trois quarts des salariés estimant que leur travail leur permet de développer leurs compétences professionnelles (+7 points par rapport au national), et 9 sur 10 estimant apprendre de nouvelles choses dans le cadre de leur emploi (+13 points par rapport à l'ensemble des salariés français).

Part des salariés pour qui le travail permet le développement de leurs compétences ou l'acquisition de nouvelles compétences

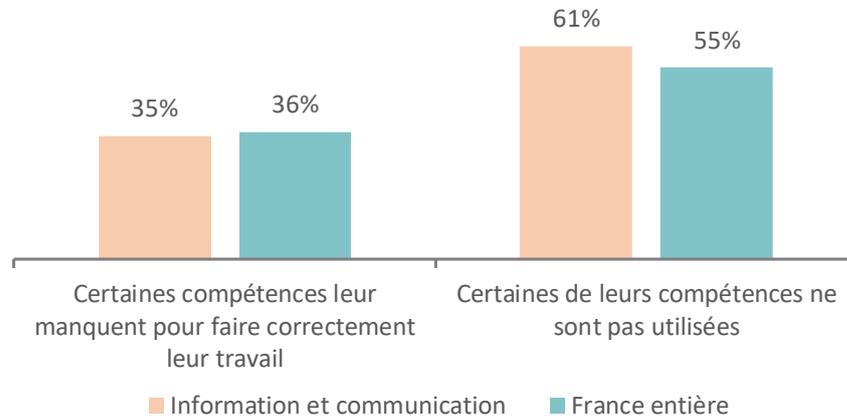


Source : Dares (2013)

Pourtant, si la proportion d'entre eux qui estiment manquer de compétences est similaire à celle des salariés dans ce cas au niveau national (36 %), 6 salariés des activités Information et Communication sur 10 estiment que leurs compétences ne sont pas pleinement exploitées (+6 points par rapport à l'ensemble des salariés de l'économie française).



Part des salariés considérant que leurs compétences sont incomplètes ou ne sont pas pleinement utilisées



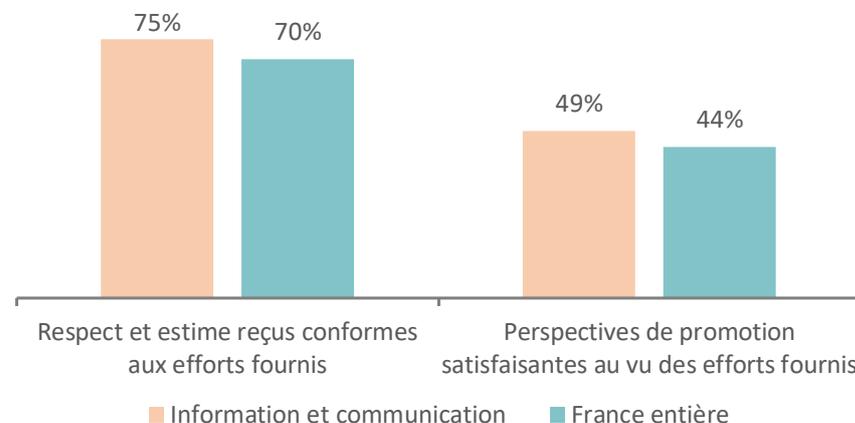
Source : Dares (2013)

Une reconnaissance et des perspectives considérées comme satisfaisantes, mais des salariés qui se projettent peu sur le long terme

En moyenne, les salariés des activités Information et Communication estiment recevoir davantage d'estime et de respect dans le travail : 75 % jugent ces marques conformes à leurs efforts (+5 points par rapport à la moyenne nationale).

Moins de la moitié d'entre eux (49 %) considèrent cependant que leurs perspectives de promotion sont conformes à ces efforts.

Part des salariés jugeant l'estime reçue et les perspectives de promotion conformes à leur travail

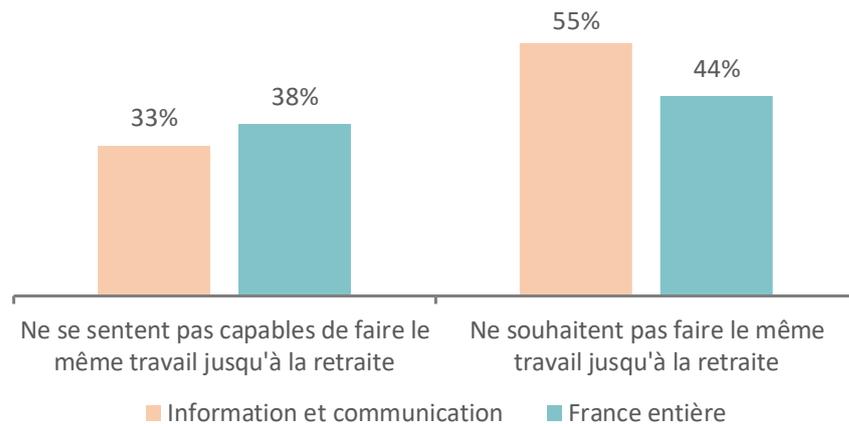


Source : Dares (2013)



Enfin, si seulement 1/3 des salariés des activités Information et Communication doute de leurs capacités à exercer leur emploi jusqu'à la retraite (-5 points par rapport à la moyenne nationale), plus de la moitié d'entre eux ne souhaitent pas le faire (55 %, +11 points par rapport à la moyenne nationale).

Souhaits sur l'avenir de son emploi



Source : Dares (2013)

Hypothèses pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

Les questions relatives à la valorisation des compétences pourraient être un facteur expliquant la mobilité au sein de la Branche comme vers les autres Branches d'activités. Comment les perspectives de promotion (ou leur absence) expliquent les mobilités ? Pendant combien de temps l'apprentissage de nouvelles compétences et leur valorisation rendent fidèles les salariés à leur entreprise ou à leur secteur ? Quelles sont les aspirations professionnelles des salariés souhaitant quitter les activités de la Branche ?



2. Étude de l'offre et de la demande d'emploi au sein de la Branche

Méthodologie :

Il n'existe pas de données propres à la Branche concernant les offres et les demandes d'emploi, notamment parce qu'il n'existe pas à ce jour de matrice stricte pour les sociétés de la Branche entre les codes NAF, les codes ROME (Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois) et les FAP (Familles professionnelles)

Nous avons fait le choix toutefois, d'utiliser plusieurs sources, pour tenter de reconstituer des indicateurs à l'échelle de la Branche ; de certains secteurs de la Branche ou d'une certaine population de la Branche.

Pour les offres d'emplois, nous nous sommes appuyés sur l'Apec à travers son étude « Le marché de l'emploi cadre dans les activités informatiques » publiée en mars 2017 et qui porte notamment sur les offres d'emploi cadre de 2008 à 2016 en Informatique et au niveau national. Nous avons également utilisé pour les projections 2017, « Perspectives d'emploi Cadre 2017 - Les études de l'emploi cadre – numéro 2017-06 », publié en février 2017. Ces études ne couvrent cependant que la population Cadre et les activités Informatiques et services d'information.

Pour l'analyse des demandeurs d'emploi, nous nous sommes appuyés sur les statistiques nationales de Pôle Emploi, et avons fait le choix du mois de janvier comme référence, et de ne retenir que les chômeurs de catégorie A. Pour faire le choix des métiers de la Branche, nous nous sommes basés sur le ROME élaboré par Pôle emploi. Nous avons été en mesure d'identifier les métiers rattachés aux secteurs du Numérique, des Études et du Conseil et de l'Évènement sur la base des codes NAF de ces secteurs. S'agissant de l'Ingénierie, les métiers identifiés couvraient de manière trop large plusieurs secteurs, et nous avons fait le choix de ne pas les prendre en compte. Le tableau page suivante explique nos choix méthodologiques.



Choix méthodologique pour les codes métier à prendre en compte dans l'analyse des demandeurs d'emploi de la Branche

Numérique

I1401 : Maintenance informatique et bureautique
M1801 : Administration de systèmes d'information
M1802 : Conseil et maîtrise d'ouvrage en systèmes d'information
M1803 : Direction des systèmes d'information
M1804 : Études et développement de réseaux de télécoms
M1805 : Études et développement informatique
M1806 : Expertise et support technique en systèmes d'information
M1807 : Exploitation de systèmes de communication et de commandement
M1810 : Production et exploitation de systèmes d'information

Évènements

E1107 : Organisation d'événementiel

Études et Conseils

K1601 : Gestion de l'information et de la documentation
K1801 : Conseiller en emploi et insertion socioprofessionnelle
K2101 : Conseil en formation
M1401 : Agent d'enquêtes
M1402 : Conseil en organisation et management d'entreprise
M1403 : Études et perspectives socio-économiques
M1404 : Responsable d'enquêtes
M1502 : Développement des ressources humaines
M1603 : Agent de distribution
M1702 : Analyse de tendance
M1705 : Marketing



Pour l'analyse des besoins en main-d'œuvre, nous nous sommes basés sur les enquêtes de Besoin en main d'œuvre (BMO) de Pôle Emploi, par familles de métiers (FAP). Chaque métier ROME est rattaché à une FAP. Pour l'ensemble des codes ROME utilisés pour les NAF du secteur, nous avons rapproché les Familles de métiers. Ce tableau est exhaustif pour l'ensemble des codes NAF de la Branche.

Code et nom des métiers ROME	Code FAP	Nom des FAP
<i>E1101 : Animation de site multimédia</i>	U0Z80	<i>Assistants de communication</i>
<i>E1104 : Conception de contenus multimédias</i>	U1Z82	<i>Graphistes, dessinateurs, stylistes, décorateurs et créateurs de supports de communication visuelle</i>
<i>E1107 : Organisation d'événementiel</i>	U0Z90	<i>Cadres de la communication</i>
<i>E1205 : Réalisation de contenus multimédias</i>	U1Z82	<i>Graphistes, dessinateurs, stylistes, décorateurs et créateurs de supports de communication visuelle</i>
<i>E1402 : Élaboration de plan média</i>	U0Z80	<i>Assistants de communication</i>
<i>H1202 : Conception et dessin produits électriques et électroniques</i>	C2Z71	<i>Dessinateurs en électricité et en électronique</i>
<i>H1207 : Rédaction technique</i>	C2Z70	<i>Techniciens en électricité et en électronique</i>
<i>H1208 : Technicien en études et conception en automatisme</i>	G1Z70	<i>Techniciens et agents de maîtrise de la maintenance et de l'environnement</i>
<i>H1209 : Technicien en études et développement électronique</i>	C2Z70	<i>Techniciens en électricité et en électronique</i>
<i>H1504 : Technicien en contrôle essai qualité en électricité et électronique</i>	C2Z70	<i>Techniciens en électricité et en électronique</i>
<i>H2501 : Encadrement de production de matériel électrique et électronique</i>	C2Z80	<i>Agents de maîtrise et assimilés en fabrication de matériel électrique, électronique</i>
<i>H2603 : Conduite d'installation automatisée de production électrique, électronique et microélectronique</i>	COZ20	<i>Ouvriers non qualifiés de l'électricité et de l'électronique</i>
<i>H2604 : Montage de produits électriques et électroniques</i>	COZ20	<i>Ouvriers non qualifiés de l'électricité et de l'électronique</i>
<i>H2605 : Montage et câblage électronique</i>	COZ20	<i>Ouvriers non qualifiés de l'électricité et de l'électronique</i>
<i>I1305 : Installation et maintenance électronique</i>	G1Z70	<i>Techniciens et agents de maîtrise de la maintenance et de l'environnement</i>
<i>I1307 : Installation et maintenance télécoms et courants faibles</i>	G1Z70	<i>Techniciens et agents de maîtrise de la maintenance et de l'environnement</i>
<i>I1401 : Maintenance informatique et bureautique</i>	M1Z81	<i>Techniciens de production, d'exploitation, d'installation, et de maintenance, support et services aux utilisateurs en informatique</i>



<i>I1402 : Réparation de biens électrodomestiques</i>	<i>G0A42</i>	<i>Mainteniciens en biens électrodomestiques</i>
<i>K1601 : Gestion de l'information et de la documentation</i>	<i>U0Z91</i>	<i>Cadres et techniciens de la documentation</i>
<i>K1801 : Conseiller en emploi et insertion socioprofessionnelle</i>	<i>V4Z80</i>	<i>Professionnels de l'orientation</i>
<i>K2101 : Conseil en formation</i>	<i>L5Z92</i>	<i>Cadres des ressources humaines et du recrutement</i>
<i>M1401 : Agent d'enquêtes</i>	<i>L2Z61</i>	<i>Agents administratifs divers</i>
<i>M1402 : Conseil en organisation et management d'entreprise</i>	<i>L5Z90</i>	<i>Cadres administratifs, comptables et financiers (hors juristes)</i>
<i>M1403 : Études et prospectives socio-économiques</i>	<i>L5Z90</i>	<i>Cadres administratifs, comptables et financiers (hors juristes)</i>
<i>M1404 : Responsable d'enquêtes</i>	<i>L4Z80</i>	<i>Techniciens des services administratifs</i>
<i>M1502 : Développement des ressources humaines</i>	<i>L5Z92</i>	<i>Cadres des ressources humaines et du recrutement</i>
<i>M1603 : Agent de distribution</i>	<i>J3Z42</i>	<i>Conducteurs et livreurs sur courte distance</i>
<i>M1702 : Analyse de tendance</i>	<i>R4Z90</i>	<i>Cadres commerciaux, acheteurs et cadres de la mercatique</i>
<i>M1705 : Marketing</i>	<i>R4Z90</i>	<i>Cadres commerciaux, acheteurs et cadres de la mercatique</i>
<i>M1801 : Administration de systèmes d'information</i>	<i>M0Z60</i>	<i>Employés et opérateurs en informatique</i>
<i>M1802 : Conseil et maîtrise d'ouvrage en systèmes d'information</i>	<i>M2Z90</i>	<i>Ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement en informatique, chefs de projets informatiques</i>
<i>M1803 : Direction des systèmes d'information</i>	<i>M2Z90</i>	<i>Ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement en informatique, chefs de projets informatiques</i>
<i>M1804 : Études et développement de réseaux de télécoms</i>	<i>M2Z92</i>	<i>Ingénieurs et cadres des télécommunications</i>
<i>M1805 : Études et développement informatique</i>	<i>M0Z60</i>	<i>Employés et opérateurs en informatique</i>
<i>M1806 : Expertise et support technique en systèmes d'information</i>	<i>M2Z90</i>	<i>Ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement en informatique, chefs de projets informatiques</i>
<i>M1807 : Exploitation de systèmes de communication et de commandement</i>	<i>M2Z92</i>	<i>Ingénieurs et cadres des télécommunications</i>
<i>M1810 : Production et exploitation de systèmes d'information</i>	<i>M0Z60</i>	<i>Employés et opérateurs en informatique</i>



Pour estimer les diplômes délivrés en France, nous avons retenu les statistiques de l'Insee concernant l'enseignement supérieur, publiées notamment en mars 2017, et portant jusqu'à l'année 2014, comme l'indique le tableau suivant.

Évolution du nombre de diplômés en France dans l'enseignement supérieur entre 2010 et 2014

en milliers	2010	2014	Poids dans l'ensemble en 2010	Poids dans l'ensemble en 2014
BTS¹	113,5	126,7	17%	17%
DUT	47,3	46,7	7%	6%
DEUG, DEUST	1,4	1	0%	0%
Licence LMD	161,2	172,9	24%	23%
Licence générale	117	125,2	17%	17%
Licence professionnelle	44,2	47,7	7%	6%
Master professionnel / DESS	60,1	57,7	9%	8%
Master recherche / DEA	18,9	16,5	3%	2%
Master indifférencié	24,5	48,2	4%	7%
Diplôme d'ingénieur	28,9	32,8	4%	4%
Diplôme d'écoles de commerce	28,9	35,4	4%	5%
Doctorat (hors HDR²)	11,1	11,7	2%	2%
Diplôme de docteur (santé)	7,4	9,5	1%	1%
Capacité en médecine	1,4	1,2	0%	0%
DES, DIS, DESC³	4,8	7,4	1%	1%
Total	670,6	740,6	100%	100%

1. Hors Mayotte avant 2012 /2. Habilitation à diriger des recherches /3. DES, DESC : diplôme d'études spécialisées (complémentaires) ; DIS : diplôme interdisciplinaire de spécialisation

Source : Insee Références 02/03/2017 – SIES – Calculs Sextant

Enfin, **pour les sorties d'école et les jeunes diplômés**, nous avons utilisé l'enquête annuelle réalisée par la Conférence des Grandes Écoles (CGE) sur « l'insertion des jeunes diplômés d'écoles d'ingénieurs et d'école de commerce ». Nous avons repris la dernière étude disponible (juin 2017), portant sur la cohorte des sorties d'école 2016. Elle est référencée comme CGE (2017).

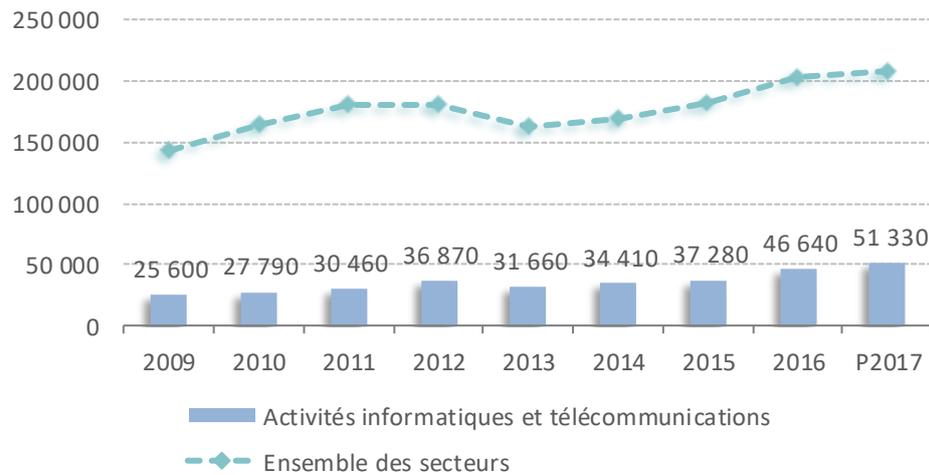


2.1 Alors que les offres d'emplois sont particulièrement dynamiques depuis 2013 le volume de demandeurs d'emploi a progressé en parallèle et les tensions sur les principaux métiers de la Branche demeurent fortes

Corollaire du dynamisme de l'activité et de l'emploi, mais également du taux de démission plus élevé, les offres d'emploi pour les cadres du secteur de l'informatique et des télécommunications sont particulièrement importantes, et bien supérieures à leur part dans l'économie.

Ainsi, si l'APEC recensait en 2016 près de 204 000 offres d'emploi pour l'ensemble des cadres en France, plus de 46 000 offres d'emploi de cadres en informatique ont été proposées en 2016, soit 23 % de l'ensemble des offres (rappelons que l'effectif de la Branche dans sa totalité ne représente que 5 % de l'emploi en France). Depuis 2013, les offres dans les activités informatiques et télécommunications ont progressé de 14 % en moyenne par an, contre seulement 8 % à l'échelle nationale.

Évolution du nombre d'offres d'emploi pour les cadres depuis 2009



Source : APEC (2017)

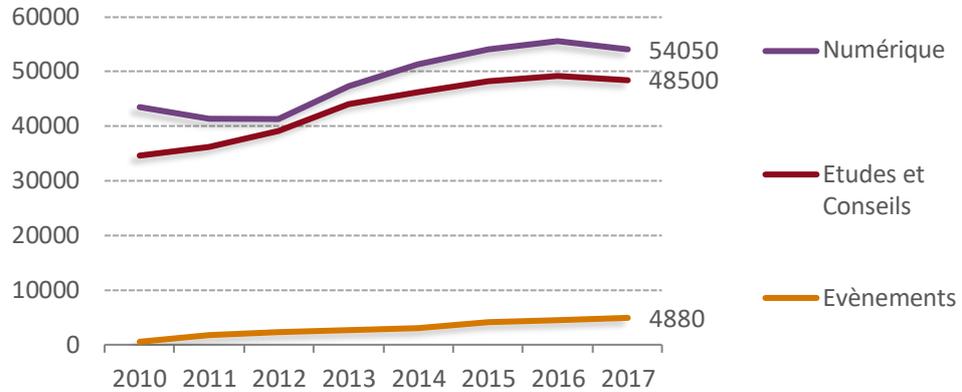
Malgré la reprise de l'activité depuis la crise, qui s'illustre notamment par la croissance de l'emploi au sein de la Branche (cf. partie 1.1.1), le nombre de demandeurs d'emploi¹⁰ n'a cessé de progresser depuis 2012, même s'il connaît une amélioration en 2017, notamment pour le secteur du Numérique (-4 %).

Toutefois, le volume de demandeurs d'emploi pourrait s'élever selon nous à plus de 100 000 salariés pour l'année 2017, soit 15 % de plus qu'en 2010.

¹⁰ Sur la base des codes métiers ROME



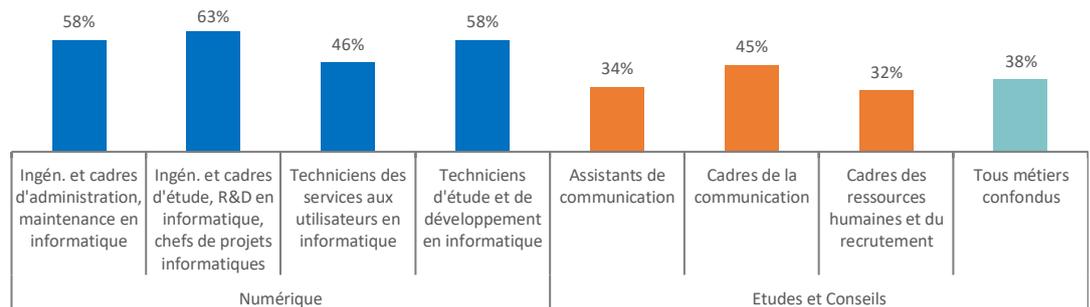
Évolution du nombre de demandeurs d'emploi depuis 2010 (chiffres bruts au mois de janvier de chaque période) en catégorie A (milliers)



Source : Pôle Emploi (2017)

En parallèle à cette progression du nombre de demandeurs d'emploi, l'on assiste toujours à une tension forte sur les principaux métiers de la Branche. Ainsi, selon l'enquête réalisée par Pôle Emploi sur les besoins en main-d'œuvre, sur l'ensemble des métiers 38 % étaient jugés comme difficiles par les recruteurs en 2017. Mais pour les principaux métiers du Numérique, le nombre de projets jugés difficiles dépasse largement la moyenne nationale et concerne les métiers les plus recherchés en volume. Ainsi, alors que les besoins de recrutement sont évalués à plus de 33 000 pour les ingénieurs et cadres d'études, R&D en Informatique, 63 % des projets sont jugés difficiles.

% de projets de recrutements difficiles pour les principales familles de métiers en 2017



Source : Pôle Emploi (2017)

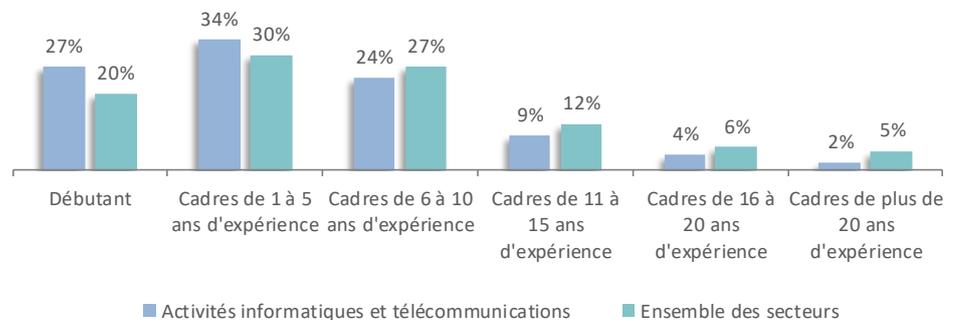
La Branche, en particulier les secteurs du Numérique, de l'Ingénierie et des Etudes/Conseil, est donc confrontée à une sorte d'impasse : alors qu'elle connaît une reprise de son activité, elle éprouve toujours autant de difficultés à recruter sur ses principaux métiers alors même que le nombre de demandeurs d'emploi est significatif.

Une des explications pourrait être trouvée dans l'inadéquation entre le profil des demandeurs d'emploi et les profils recrutés par les entreprises de la Branche :



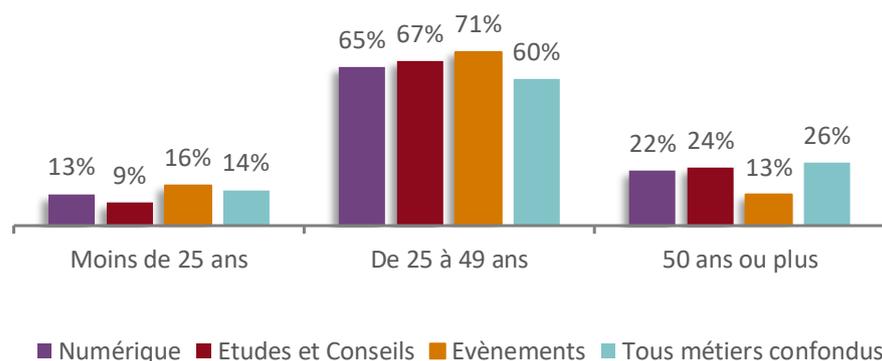
- D'un côté, les profils recherchés dans les activités Informatiques et Télécommunications sont davantage orientés vers les débutants et les jeunes expérimentés : 61 % des recrutements en 2015 concernaient un cadre de moins de 6 d'expérience, contre 50 % pour l'ensemble des secteurs (cf. graphique ci-dessous). Or, et même si ce n'est pas exactement comparable, les salariés de moins de 30 ans ne constituent que 31 % des effectifs des secteurs de la Branche (Cf. 1.4.1).
- À l'inverse, dans les activités Informatiques et Études et Conseil, 22 à 24 % des demandeurs d'emploi ont plus de 50 ans. Or, les plus de 50 ans ne représentent que 15 % des salariés de la Branche (Cf 1.4.1).

Répartition des recrutements de cadres dans les activités Informatiques et Télécommunications et l'ensemble des secteurs



Source : APEC (2017)

Répartition des demandeurs d'emploi catégorie A par secteur et au global en janvier 2017



Source : Pôle Emploi (2017)

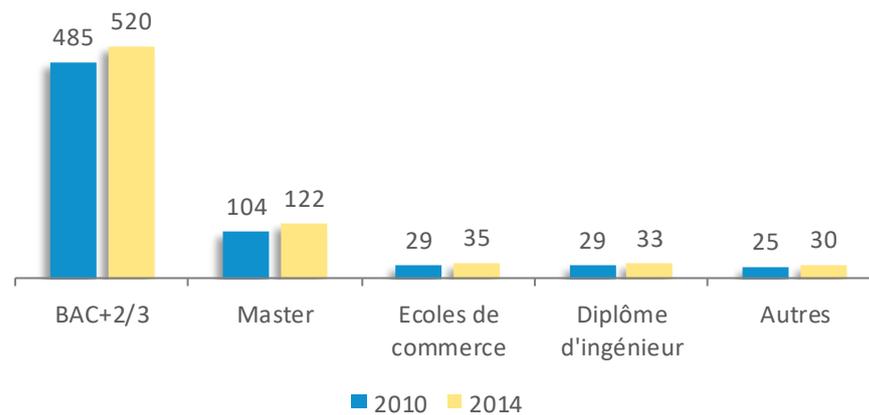


2.2 La Branche dispose d'un large vivier de jeunes diplômés, dont les compétences sont reconnues par leurs employeurs

En France, en 2014 :

- 40 600 étudiants ont été diplômés dans l'enseignement supérieur, soit 12 % de plus par rapport à l'année 2010.
- Plus de 70 % des diplômés sont au niveau BAC+2/+3 (BTS, DUT et Licence).
- La progression depuis 2010 est portée par les diplômés BAC+5 et plus avec +18 % pour les diplômes d'écoles de commerce, +18 % pour les Masters et +13 % pour les écoles d'ingénieurs.

Évolution du nombre de diplômés entre 2010 et 2014 par niveau de diplôme (en milliers)



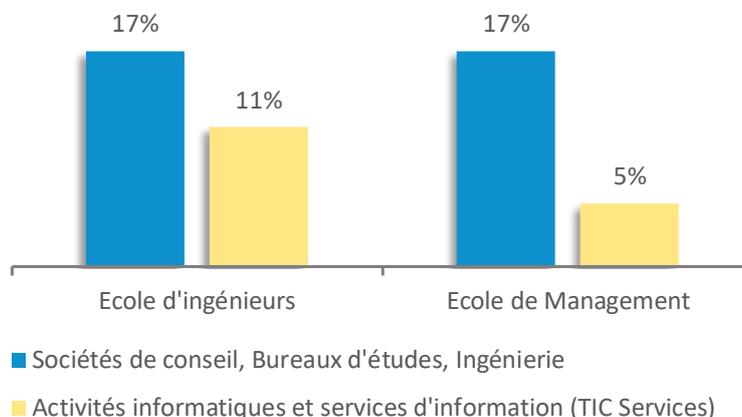
Source : Sextant d'après Insee (2017)

Si l'ensemble de ces diplômés n'intéresse pas les entreprises de la Branche, celles-ci sont en revanche particulièrement friandes des jeunes ingénieurs ou sortis des écoles de commerce. Ainsi, selon l'enquête de la Conférence des Grandes Écoles (CGE) sur l'insertion des diplômés des Grandes écoles en 2017, les sociétés de la Branche recrutent un tiers des diplômés d'écoles d'ingénieurs et près d'un quart des jeunes frais émoulus des écoles de commerce.

L'enquête indique en effet que les Sociétés de Conseil, Bureaux d'Etudes et Ingénierie attirent 17 % des jeunes ingénieurs et 17 % des élèves d'écoles de commerce. Il faut y ajouter la part des activités informatiques et services d'information (TIC) qui recrutent 11 % des ingénieurs et 5 % d'élèves issus d'écoles de commerce.



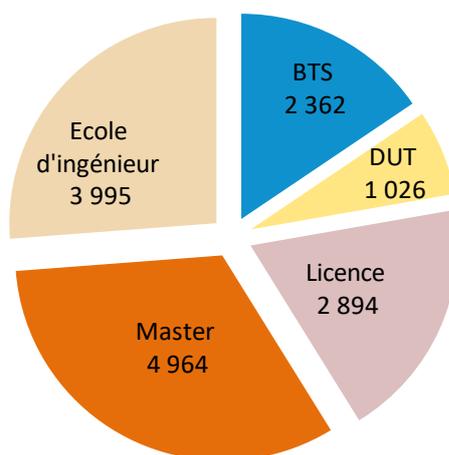
Part des jeunes diplômés par filière (promotions 2016) recrutés par les entreprises de la Branche



Source : CGE (2017)

En prenant en compte la part des diplômés ayant intégré le marché du travail, cela représente plus de 5 700 emplois dans les sociétés d'Études et de Conseil et d'Ingénierie, et plus de 2 800 dans les activités Informatiques sur une seule année (qui ne sont pas toutes des ESN toutefois). On peut alors y rajouter les élèves sortis des filières scolaires informatiques. Selon le Ministère de l'Enseignement, dans le domaine de l'informatique on compte près de 15 000 diplômés en 2015 et actifs sur le marché du travail. 60 % disposent d'un Master 2 ou d'un diplôme d'ingénieur.

Nombre de diplômés dans le secteur de l'informatique en 2015¹¹



Source : Estimation Sextant – DEPP 2017 et Enquête insertion 2014

¹¹ Pour les diplômés DUT et BTS, nous avons calculé le nombre de diplômés intégrant le marché du travail en prenant en compte le pourcentage d'étudiants poursuivant des études. Les taux de reprise d'études sont les suivants : 50 % pour les BTS (ONISEP), 89 % pour les DUT (Enquête insertion professionnelle), 32 % pour les licences professionnelles (Enquête insertion professionnelle). Sont pris en compte dans les diplômés : BTS Informatique et traitement de l'information, DUT Informatique, DUT métier du Multimédia et de l'internet, DUT Statistique et informatique décisionnelle, DUT Réseaux et Télécoms, DUT Génie Électrique et informatique industrielle, Master Informatique, Master Informatique et Maths, Master Formation générale au métier de l'ingénieur, Écoles d'ingénieurs Informatique et Sciences informatiques.

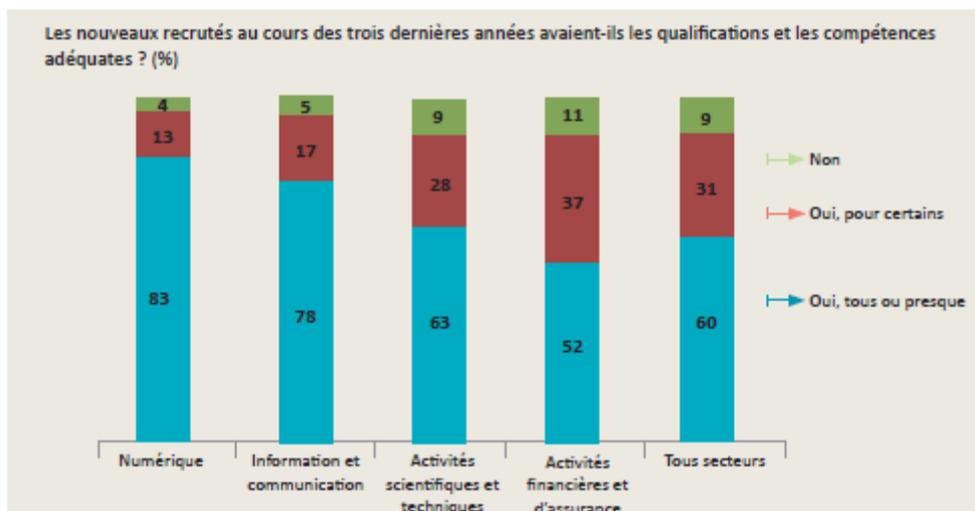


Au final, en intégrant les jeunes diplômés d'école d'ingénieurs et de commerce, et ceux sortis de l'enseignement informatique, ce sont chaque année entre 20 et 25 000 jeunes diplômés qui sont à disposition des entreprises de la Branche. C'est donc davantage que leurs besoins qui sont compris entre 13 000 et 15 000 jeunes débutants par an¹².

Toutefois, ce n'est pas parce que le vivier de recrutement est important qu'il n'existe pas des tensions, qui peuvent être liées à la localisation des emplois vs la localisation des jeunes débutants, à la nature même des métiers recherchés par les entreprises de la Branche, aux aspirations professionnelles, etc.

Au demeurant, il est important de constater que les employeurs du Numérique, lorsqu'ils recrutent, sont 83 % à déclarer que les nouveaux salariés ont déjà les compétences adéquates (contre 60 % en moyenne tous secteurs confondus). Les entreprises sont ainsi plutôt satisfaites des compétences acquises en formation initiale.

Les compétences des nouveaux recrutés adaptées aux besoins des entreprises du Numérique



Source : CNEFP-Céreq, Defis 2015

Champ : entreprises de 10 salariés et plus au 31.12.2014 ayant recruté au moins un salarié au cours des 3 dernières années

Hypothèses pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

La mobilité concerne-t-elle essentiellement les plus jeunes salariés de la Branche, profitant ainsi du rapport de force qui leur est favorable ? Quelles politiques de recrutement les directions ont-elles mises en place pour attirer les jeunes diplômés et les jeunes salariés avec une première expérience ? Quel profil recherchent-elles en priorité ? Ce profil a-t-il pu évoluer en quelques années ?

¹² Sur la base de ce que l'on a identifié plus haut, à savoir 51 000 offres d'emploi en 2017 et des profils de recrutement (27 % de jeunes débutants).



2.3 Évolution des emplois et des métiers de la Branche

Méthodologie :

Il n'existe pas d'étude prospective sur l'emploi dans la Branche. Pour évaluer le rythme et la transformation possible des métiers à moyen terme, nous avons fait le choix de reprendre l'étude de la Dares et de France Stratégie¹³ qui, si elle ne couvre pas la totalité des secteurs de la Branche, permet de couvrir en partie le secteur Numérique, le premier de la Branche en termes d'emplois. La famille d'emplois que nous avons retenue est la Famille M.- Informatique et Télécommunications.

La Branche, et en particulier les secteurs du Numérique, de l'Ingénierie, et des Études et Conseil, sont au cœur de la transformation numérique et de la digitalisation de l'économie. Ainsi, comme le souligne l'étude Technologies 2020 de la Direction Générale des Entreprises (2016)¹⁴, sur les 47 technologies essentielles pour transformer la France, toutes concernent directement ou indirectement les entreprises de la Branche. Nous pouvons citer : les systèmes embarqués distribués et sûrs, la cobotique, les capteurs, l'internet des objets, les supercalculateurs, l'imagerie pour la santé, les communications sécurisées, les réseaux électriques intelligents, etc. (cf. annexes).

Or, comme le souligne le Syntec Numérique, les projets de transformation numérique des clients devraient tirer la croissance des ESN au cours des prochaines années : 61 % d'entre elles ont constaté début 2017 une croissance de ce type de projets¹⁵.

La demande des entreprises clientes devrait donc être un moteur important de la croissance des emplois de la Branche. Et c'est d'ailleurs la conclusion de l'étude de la Dares et de France Stratégie. D'ici 2022, d'après le scénario médian, l'emploi dans les secteurs liés au Numérique, devrait continuer à croître. Toutefois :

- Le rythme devrait être inférieur aux précédentes périodes : +20 % d'ici 2020, versus +21 % en 2002-2012 et +48 % entre 1992 et 2002 (cf. annexes).
- Cette croissance devrait s'accompagner d'une accélération de la transformation de la structure des métiers. Ainsi, la croissance des emplois sera portée essentiellement par les ingénieurs, au détriment des non-cadres, techniciens et employés, dont le volume d'emplois restera stable. Les ingénieurs pourraient alors représenter 67 % des emplois de la Famille en 2020, contre 40 % au début de la décennie 2000.

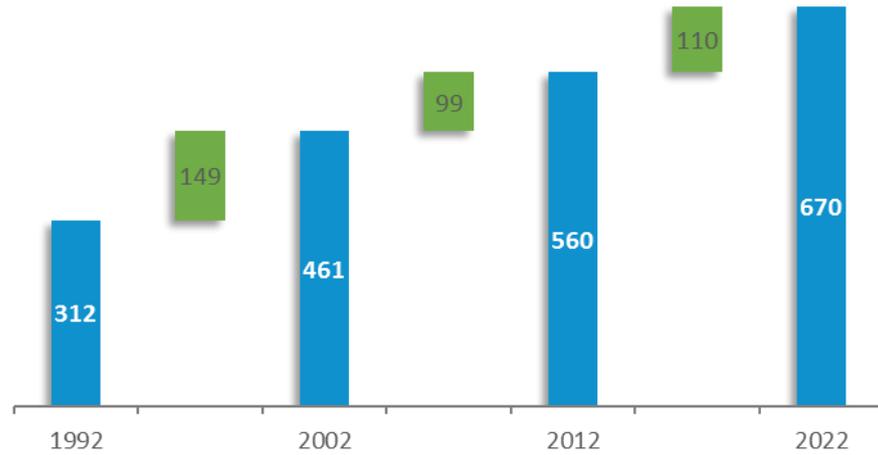
¹³ Dares et France Stratégie, « Les métiers en 2022 », avril 2015

¹⁴ Direction Générale des Entreprises (DGE), « Technologies Clés 2020, préparer l'industrie du futur », 2016

¹⁵ Syntec Numérique, Conférence semestrielle 29 mars 2017

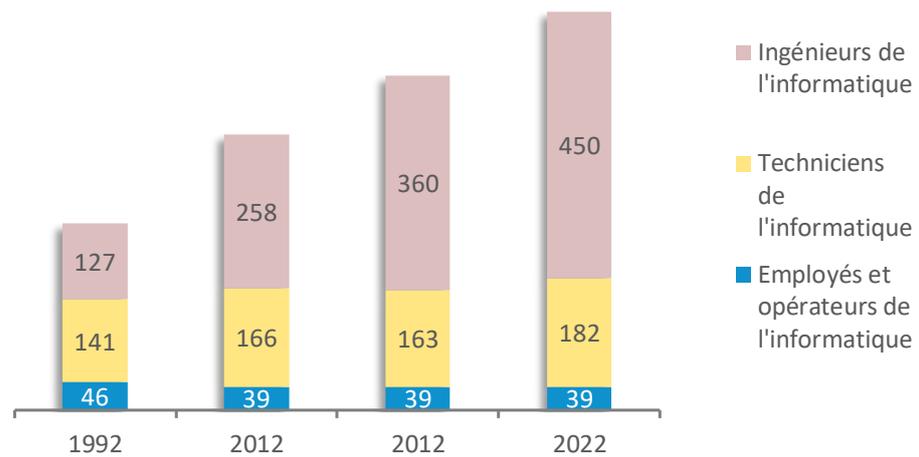


Croissance des emplois (créations nettes) attendue dans le domaine informatique et télécommunications (scénario médian)



Source : Sextant d'après Dares/France Stratégie (2015)

Évolution des emplois du Domaine informatique et télécommunications par grandes catégories professionnelles



Source : Sextant d'après Dares/France Stratégie (2015)



Plusieurs séries d'éléments pourraient toutefois peser sur la croissance attendue des emplois. Tout d'abord, maintenant que la transformation numérique est au cœur des préoccupations stratégiques des entreprises clientes de la Branche, celles-ci pourraient être tentées de détenir en interne certaines compétences clés. Il pourrait y avoir une concurrence plus forte entre les sociétés de la Branche et leurs donneurs d'ordre pour recruter les bons profils, déjà activement recherchés et sous tension, comme nous l'avons vu précédemment C'est ce qu'il semble ainsi s'amorcer pour 2017, dans les perspectives de recrutement identifiées par Pôle Emploi, où la part du secteur Informatique et Communication dans les recrutements de métiers informatiques recule en 2017 par rapport aux années précédentes (cf. annexes).

En réaction notamment à la forte pression sur les prix que connaissent les secteurs de la Branche (cf. annexes), d'autres facteurs pourraient peser sur la croissance des emplois à venir :

- L'offshore. La délocalisation de l'activité des sociétés de la Branche (sauf le secteur Évènements) est croissante (cf. annexes) et se traduit mécaniquement par des besoins de main-d'œuvre moindres.
- La recherche d'une plus grande productivité. Le développement de l'industrialisation, le recours à des solutions d'Intelligence artificielle et d'automatisation rendront plus pauvre en emplois la croissance du secteur, et pèseront notamment sur l'emploi des non-cadres, potentiellement plus facilement substituables¹⁶.

Dans ce contexte où l'emploi, et donc la mobilité des salariés si l'on fait cette hypothèse, devrait croître dans les prochaines années, la Branche et les secteurs concernés doivent donc selon nous lever deux options :

- S'assurer que le volume d'ingénieurs et de jeunes diplômés soit en nombre suffisant pour amoindrir les tensions sur les profils recherchés ;
- Développer et renforcer l'attractivité de la Branche auprès de ces jeunes diplômés afin qu'ils viennent renforcer les salariés de la Branche, plutôt que des entreprises donneuses d'ordre.

Ces enjeux nous semblent d'autant plus prioritaires que les projets de réforme de l'Assurance chômage pourraient prévoir une indemnisation des démissionnaires. Or, le taux de démission dans la Branche est déjà très élevé au regard des autres Branches, et le profil des salariés, jeunes, parisiens, pourrait renforcer le phénomène d'appel d'air et donc la mobilité externe, et donc les difficultés de recrutement des entreprises de la Branche.

¹⁶ Cf une étude d'un institut spécialisé dans le Numérique, HFS de novembre 2016 « *Robotic automation emerges as a threat to traditional low-cost outsourcing* » mentionnant que l'impact de la robotisation entre autres pourrait supprimer entre 300 000 et 2.2 M d'emplois à l'échelle mondiale dans le secteur du Numérique, y compris dans les pays occidentaux (la Grande-Bretagne étant citée dans l'étude).



3 Récapitulatif des hypothèses et hypothèse générale de travail

Le profil de la Branche est assez unique dans le paysage de l'économie française. Elle est notamment marquée par :

- Une dynamique d'emploi très favorable depuis plusieurs années. En 2016, le secteur du Numérique a ainsi créé à lui seul 15 % des offres d'emploi en France. La Branche fera aussi partie probablement des plus grands pourvoyeurs de postes dans les années à venir.
 - *Cette dynamique joue-t-elle sur la mobilité interne, mais aussi externe ?*
- Les salariés y sont en CDI, plus jeunes, et les plus seniors y sont moins nombreux.
 - *Les questions de mobilité sont-elles plus prégnantes pour les plus jeunes, en début de carrière ?*
- Une Branche très largement masculine, même si le secteur Événements est majoritairement féminisé.
 - *Les femmes étant plus largement à temps partiel et moins bien rémunérées, sont-elles davantage concernées par une plus grande mobilité externe ou sont-elles limitées dans leur évolution professionnelle ? Plus globalement, les conditions d'emplois jouent-elles sur la mobilité et les aspirations professionnelles des femmes, voire des salariés dans leur ensemble ?*
- Les salariés sont plus diplômés que dans les autres Branches.
 - *La mobilité varie-t-elle selon le niveau de diplôme et donc entre les secteurs ?*
- Pour les ingénieurs, ils sont moins bien rémunérés que leurs homologues travaillant dans d'autres Branches, et pour les cadres informatiques dans les ESN moins bien payés qu'en dehors des ESN.
 - *La rémunération est-elle un moteur à la mobilité externe vers des entreprises du même secteur, voire vers des sociétés en dehors de la Branche a priori plus rémunératrice ?*
- Les salariés semblent travailler plus que ceux issus des autres secteurs français, et emportent davantage de travail à leur domicile.
 - *La question de la qualité de vie au travail est-elle importante pour les salariés de la Branche, au point de les faire quitter leur entreprise ou la Branche ?*
- Les recrutements sont sous tension pour les profils recherchés par les entreprises de la Branche, et en particulier pour le secteur Numérique. Pour autant, le chômage des informaticiens reste relativement élevé au regard des tensions sur les métiers, ce qui pourrait provenir d'une inadéquation entre les profils recherchés par les employeurs (des jeunes), et le profil des demandeurs d'emploi (la part des +50 ans étant proportionnellement plus élevée que leur proportion dans les effectifs).
 - *Le rapport de force est-il pour les salariés jeunes, et favorise-t-il du coup une mobilité entre entreprises du même secteur, voire hors Branche ?*
- Ces salariés semblent d'ailleurs satisfaits de la valorisation possible de leurs compétences au sein des entreprises du secteur et de la possibilité d'apprendre



de nouvelles choses, et du travail en autonomie. Mais ils ne se projettent pas dans la même fonction à long terme.

- *Les changements dans l'organisation, les difficultés à faire correctement leur travail, sont autant de phénomènes qui pourraient expliquer une usure mentale des salariés. Seraient-ce des éléments qui pourraient expliquer une lassitude du secteur et la volonté de quitter la Branche pour une autre Branche ?*

Au regard de ces constats et des hypothèses afférentes, nous pouvons émettre une hypothèse de travail plus globale, que le questionnaire en ligne pourrait lever. Les jeunes salariés savent que les entreprises de la Branche vont leur permettre d'acquérir des connaissances, de changer de clients souvent, et d'entretenir/compléter leurs compétences ; en contrepartie de quoi, ils accepteraient d'être moins rémunérés.

Ils pourraient dès lors être motivés par des mobilités internes et/ou externes dans les entreprises de la Branche pendant une première période pour parfaire et compléter leurs compétences. Ils exploiteraient à leur avantage les aspirations des entreprises de la Branche à recruter des profils de jeunes expérimentés.

Ils pourraient dans une deuxième période effectuer une mobilité en dehors du secteur. Dans ce dernier cas, cela pourrait avoir pour origine de meilleures conditions de travail (temps de travail notamment), meilleure rémunération ou d'autres responsabilités : chez les ESN par exemple, rappelons qu'il y a peu de responsabilités managériales en tant que telles.

Nous pourrions essayer de valider cette hypothèse dans le cadre du questionnaire.



4 Annexes

4.1 Annexes relatives à l'évolution et à la caractérisation de l'emploi dans la Branche

Part de la Branche dans l'emploi national de 2011 à 2014



Sources : OPIIEC (2014), Dares

Évolution annuelle des salariés des secteurs de la Branche entre 2008 et 2016

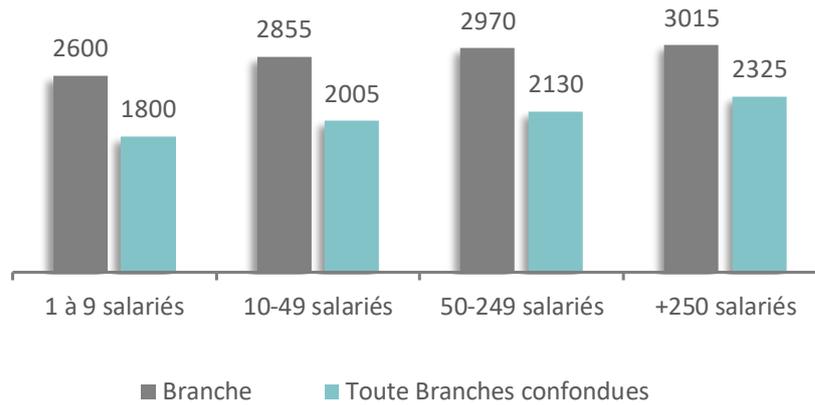
Evolution du nbre de salariés	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Numérique	7 160	11 526	15 939	7 596	6 527	11 416	15 246	19 543
Ingénierie	7 056	9 561	13 283	5 107	4 798	4 468	8 195	10 294
Études et conseil	2 431	8 572	7 020	1 819	3 935	7 002	9 320	12 773
Evènements	539	276	230	646	63	75	605	1 428

Source : Sextant d'après OPIIEC (2014, Acoss)



4.2 Annexes relatives à l'évolution des rémunérations des salariés de la Branche

Salaire net mensuel moyen par taille d'entreprise entre la Branche vs toutes Branches confondues (euros)

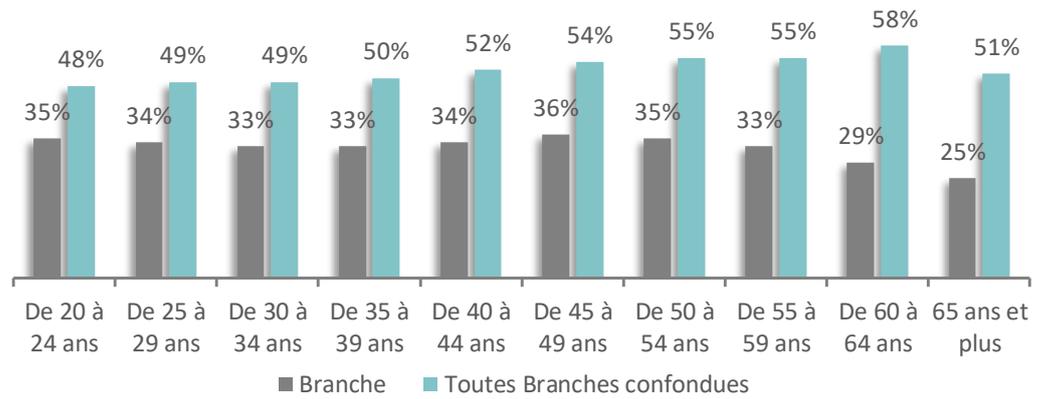


Source : OPIIEC (2014)



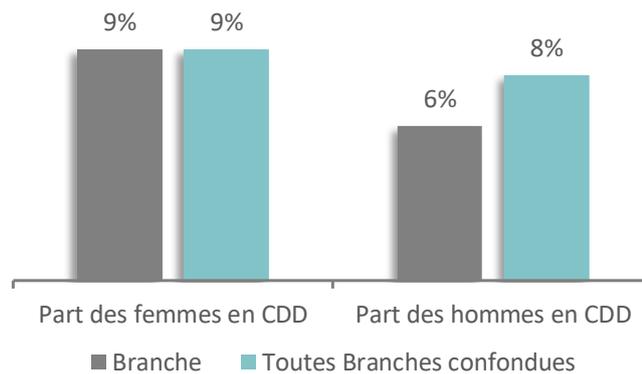
4.3 Annexes relatives à la situation en matière d'égalité professionnelle Femme-Homme

Part des effectifs féminins par tranche d'âge entre la Branche et l'économie nationale



Source : OPIIEC (2016)

Part des femmes et des hommes en CDD dans la Branche et par rapport à l'économie nationale

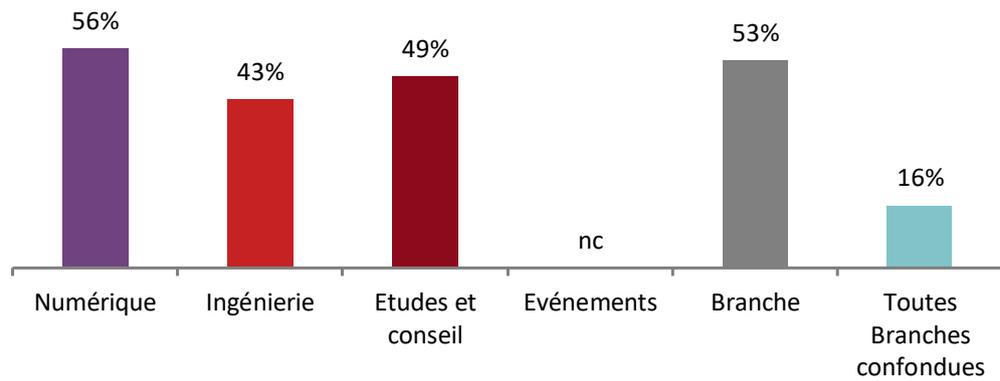


Source : OPIIEC (2016)



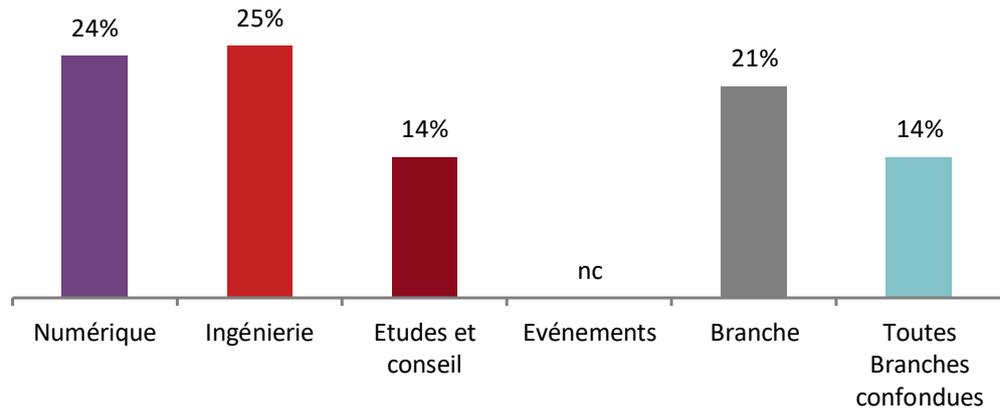
4.4 Annexes relatives à la pyramide des âges, des anciennetés et des compétences

Part des diplômes de niveau bac+3 ou plus : licences, maîtrises, doctorats, grandes écoles - Diplômes de niveaux I & II



Source : OPIIEC (2014)

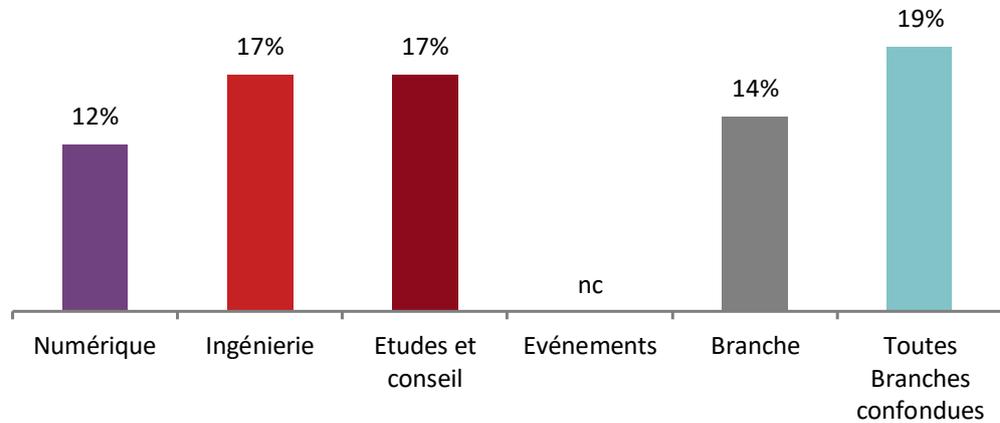
Part des diplômes de niveau bac+2 : DEUG, DUT, BTS, formations sanitaires et sociales – Diplômes de niveau III



Source : OPIIEC (2014)

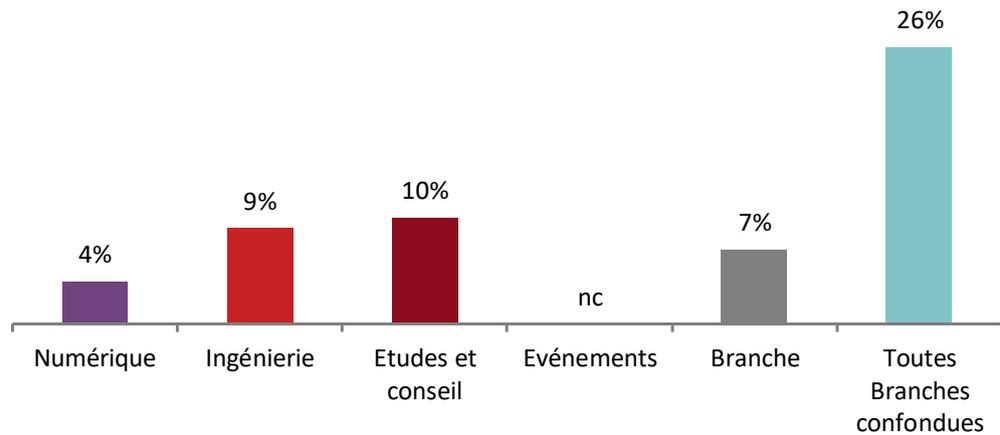


Part des diplômés de type baccalauréat ou équivalent - Diplômes de niveau IV



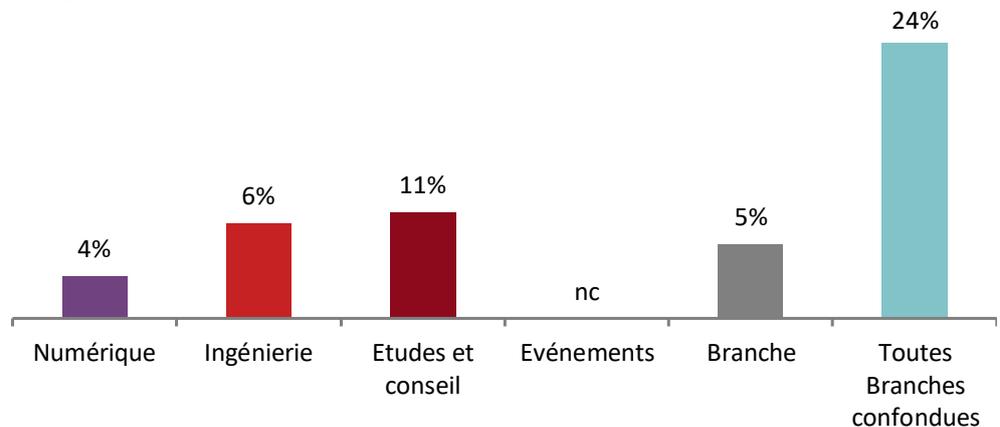
Source : OPIIEC (2014)

Part des diplômés de type CAP, BEP ou autre diplôme de ce niveau - Diplômes de niveau V



Source : OPIIEC (2014)

Part des salariés n'ayant aucun diplôme autre que CEP, BEPC, brevet des collèges - Diplômes de niveau VI

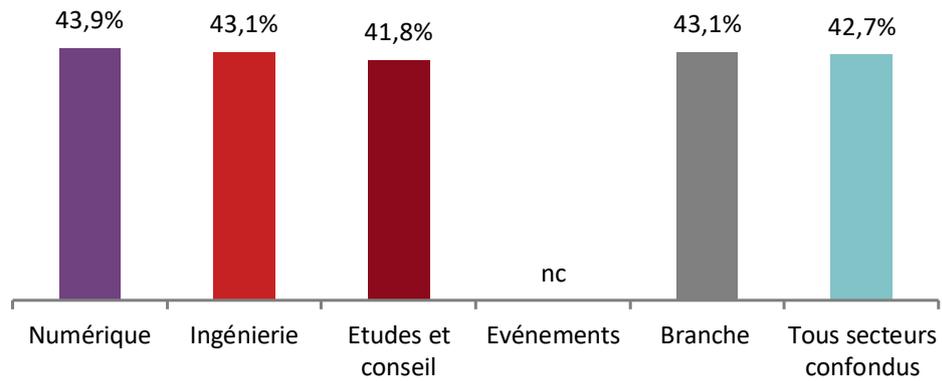


Source : OPIIEC (2014)



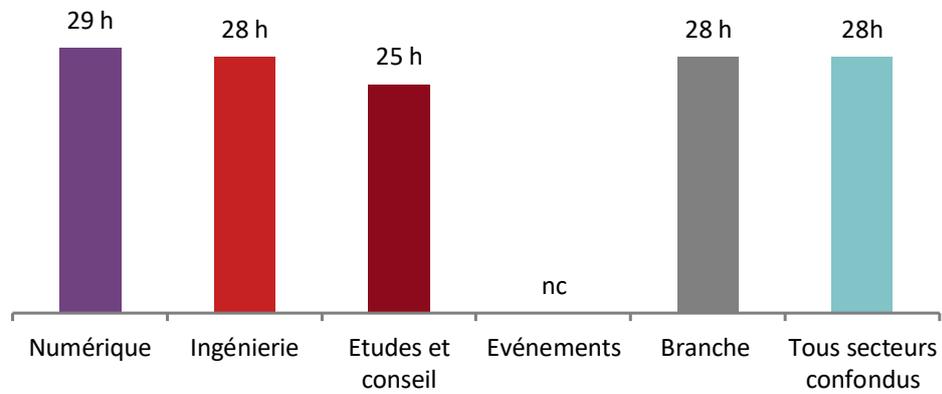
4.5 Annexes relatives à la situation en matière de formation professionnelle

Taux d'accès à la formation (nombre de salariés ayant bénéficié d'une formation)



Source : Céreq (2017)

Durée moyenne des stages

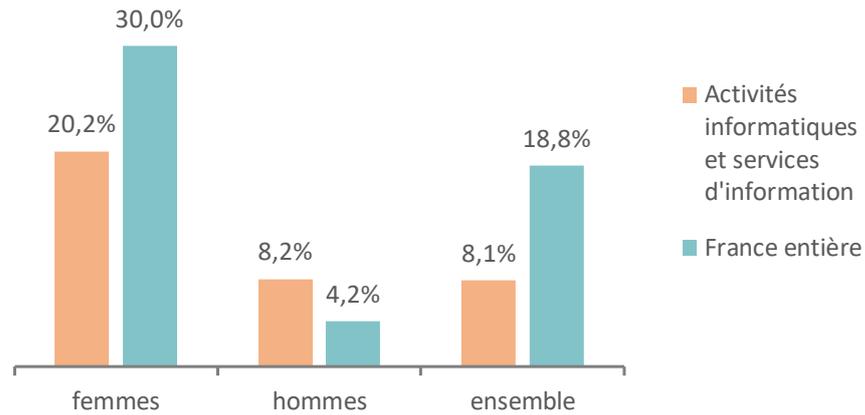


Source : Céreq (2017)



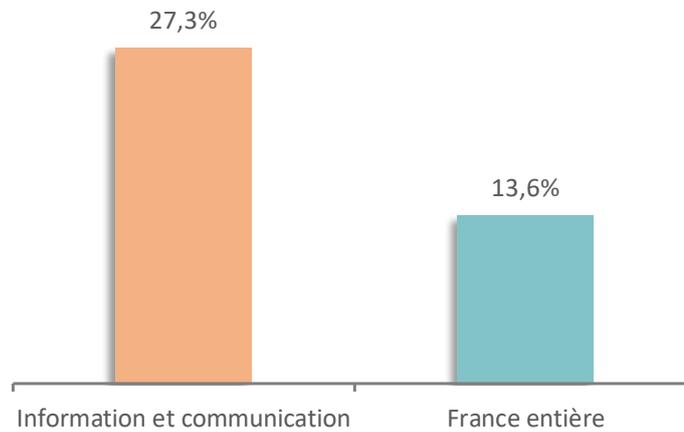
4.6 Annexes relatives aux éléments liés à la qualité de vie au travail

Part des salariés actifs occupés à temps partiel selon le sexe pour le secteur Activités informatiques et services d'information et l'ensemble des secteurs



Source : Insee (2017)

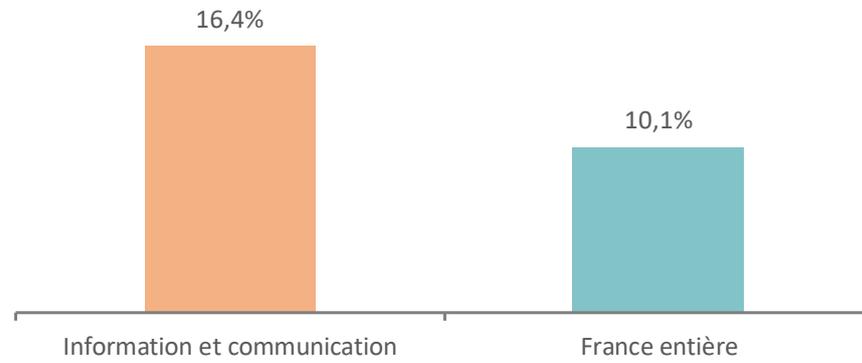
Part des salariés au forfait en jours parmi les salariés à temps plein pour le secteur Activités informatiques et services d'information et l'ensemble des secteurs en 2015



Sources : Dares (2015)

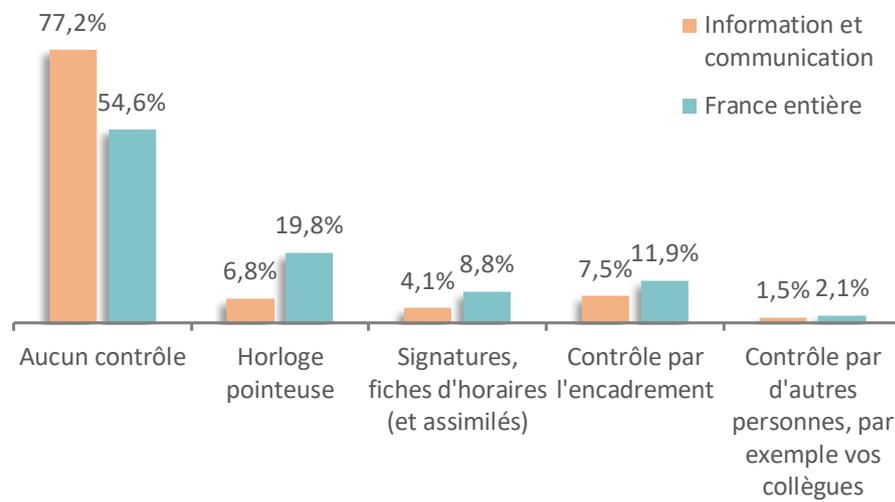


Proportion de salariés soumis à des astreintes en 2013



Source : Dares (2013)

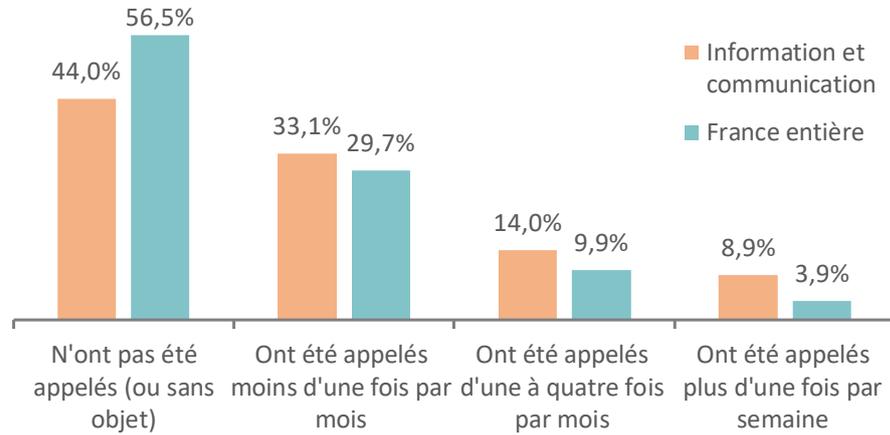
Le contrôle des horaires



Source : Dares (2013)

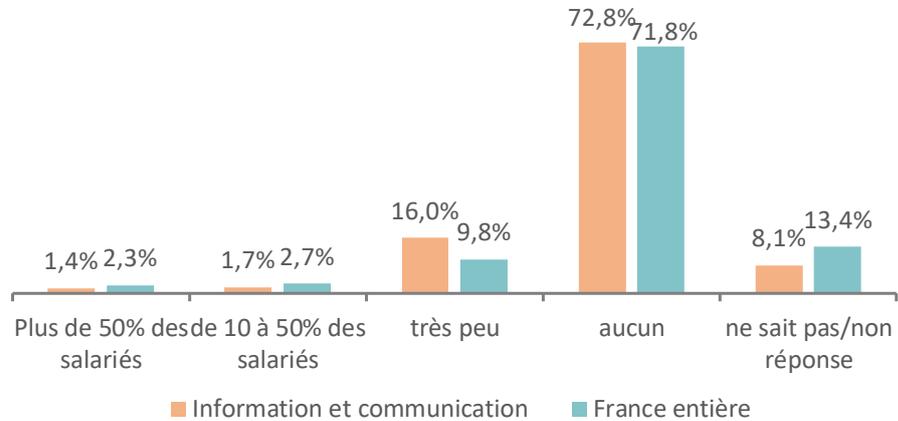


Proportion de salariés appelés en dehors des horaires de travail par leur entreprise dans les 12 derniers mois



Source : Dares (2013)

Part des salariés exposés à des horaires de travail imprévisibles, selon les employeurs

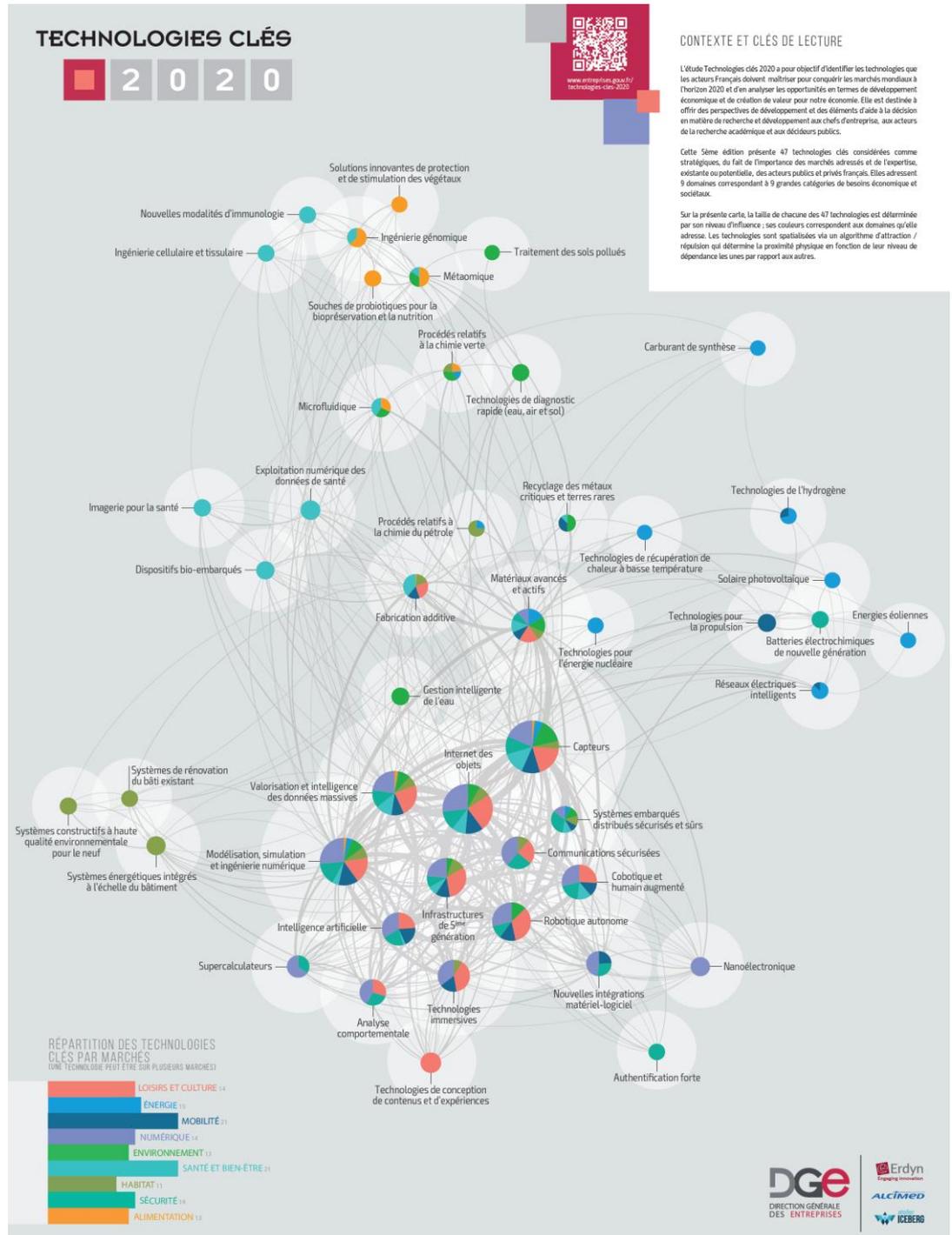


Source : Dares (2013)



4.7 Annexes relatives aux évolutions des emplois et des métiers au sein de la Branche

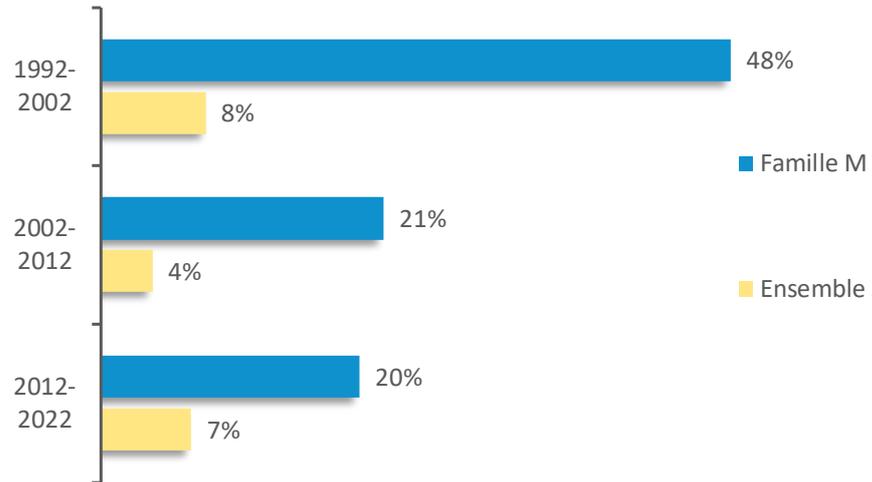
Panorama des technologies clés pour la France selon la DGE



Source : DGE (2016)

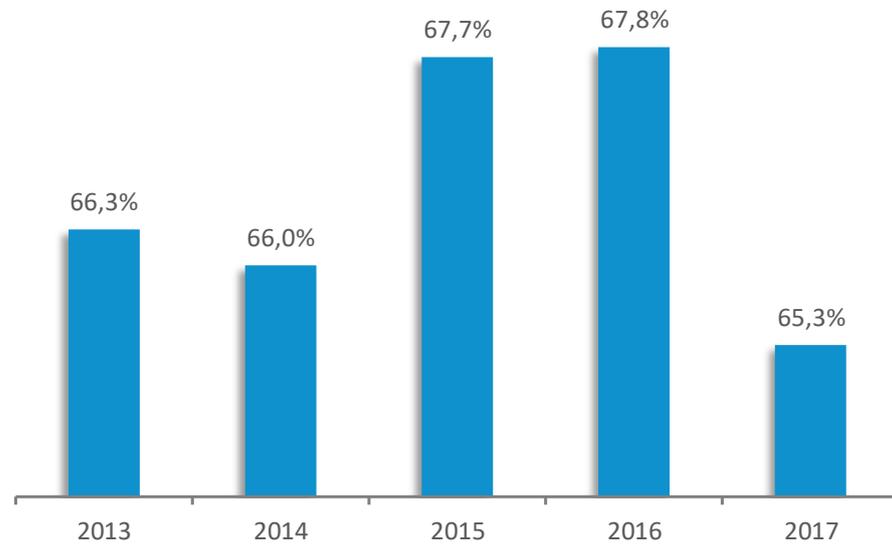


Rythme de croissance des créations nettes du Domaine informatique (M) vs l'ensemble de l'économie par période



Source : Sextant d'après Dares/France Stratégie

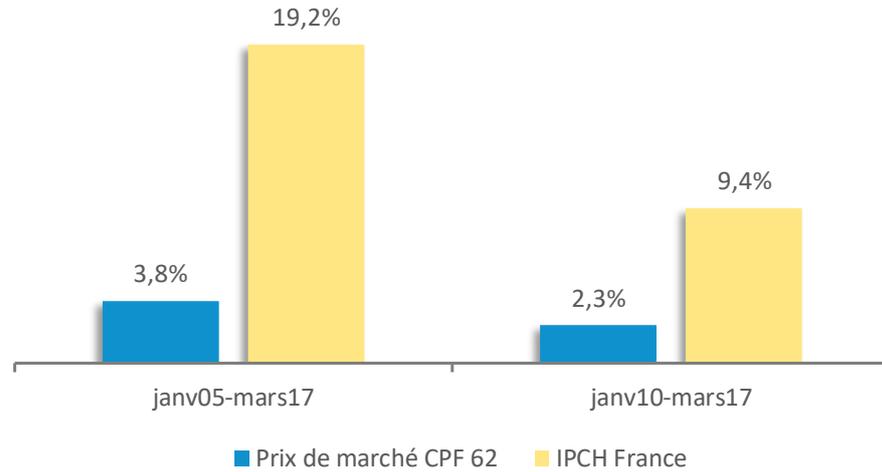
Part du Secteur Information et Communication dans les projets de recrutement par année



Source : Sextant d'après Besoins en Main-d'œuvre (BMO), Pôle emploi (2017)

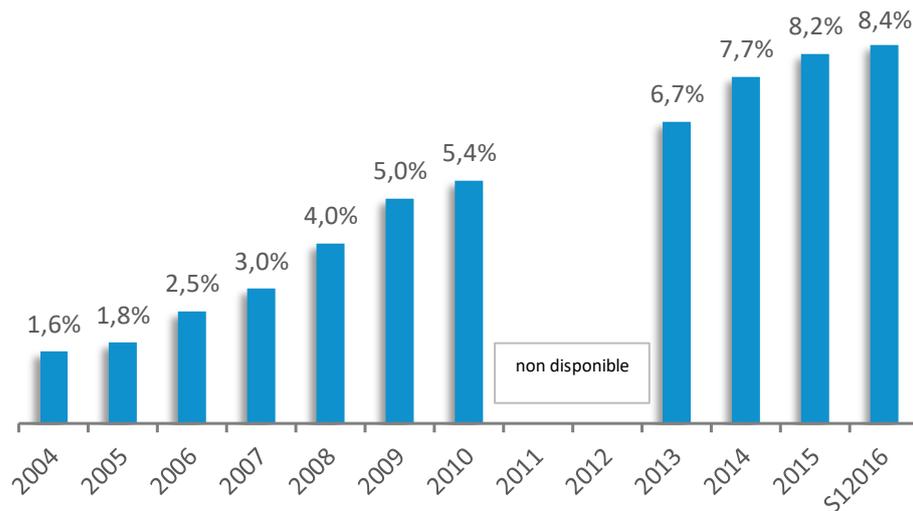


Évolution des prix des services informatiques vs l'inflation



Source : INSEE ; Indice des prix de vente des services français aux entreprises françaises (BtoB) - Prix de marché - CPF 62 - Programmation, conseil et autres activités informatiques - Base 2010 ; et indice des prix à la consommation harmonisé - Base 2015 - Ensemble des ménages - France - Nomenclature Coicop : Ensemble harmonisé

Évolution du taux d'offshore des ESN



Source : Syntec Numérique



Deuxième partie : état des lieux finalisé

Introduction Méthodologique

Périmètre de l'étude

La deuxième partie de l'étude « Perspectives et aspirations professionnelles- Mobilité des salariés de la Branche » s'appuie sur les données issues de l'enquête menée auprès des salariés de la Branche du 18 décembre 2017 au 19 janvier 2018.

Suite aux décisions du Comité de Pilotage de l'étude, le questionnaire a été principalement diffusé auprès des salariés de la Branche et hors Branche :

- *Par les organisations syndicales de la Branche ;*
- *Par le cabinet Sextant Expertise, qui l'a diffusé à l'ensemble de sa base de contacts.*

Deux relances ont été effectuées auprès des salariés ciblés, le 8 et le 15 janvier 2018.

En parallèle, nos investigations nous ont conduit à mener des entretiens qualitatifs avec des directions d'entreprise représentatives de la Branche et ayant accepté de participer à l'étude.

Cependant, sur les 6 entretiens prévus, 5 ont été menés et un a dû être repoussé, les apports qu'il amènera seront donc utilisés, de même que l'ensemble des bonnes pratiques relevées dans le dernier volet de l'étude.

Les choix méthodologiques de cette deuxième partie sont liés à ceux de la première partie de l'étude.

Le principal est de confronter les observations statistiques aux hypothèses émises dans la première partie de l'étude. A chacun des points traités dans le portrait de la Branche se référait une hypothèse quant à la mobilité des salariés. Chacune de ces hypothèses liées à l'âge, à la rémunération ou aux formations reçues au sein de la Branche, est confrontée aux résultats de l'enquête quantitative et aux éléments qualitatifs recueillis auprès des Directions des Ressources Humaines des entreprises interrogées.

Compte tenu de l'échantillon et du faible volume de répondants de certaines catégories, nous avons fait le choix de ne pas produire de données concernant le secteur Evénements et les données par secteur des salariés de moins de 30 ans. Le nombre de répondants ayant quitté la Branche (55) ne nous permet par ailleurs pas de pouvoir tirer de conclusions concernant cet échantillon.

NB : Certaines questions proposaient des réponses multiples, d'où des totaux de réponses qui peuvent dépasser 100%

Chaque partie rappelle l'hypothèse émise lors de la première partie de l'étude et détaille les observations de l'enquête quantitative et qualitative.

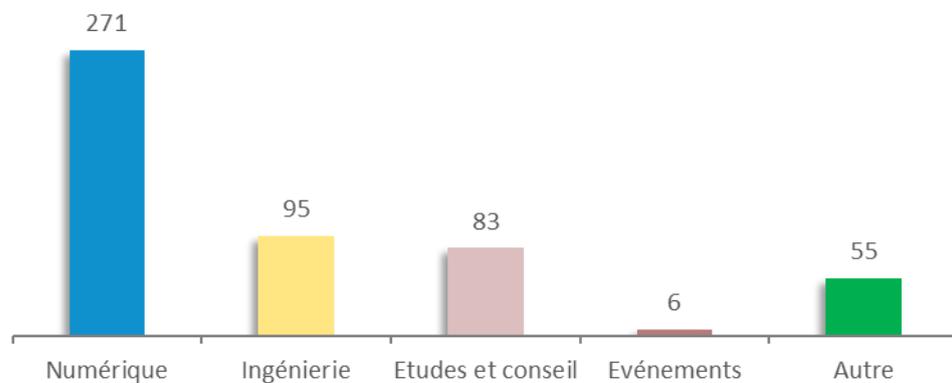


Présentation de l'échantillon

Notre échantillon total est constitué de 535 répondants.

Nous avons exclu de notre échantillon les personnes n'ayant pas répondu à la question sur l'appartenance à la Branche (8 personnes) ainsi que ceux ayant répondu « autre » à cette question et appartenant en fin de compte à celle-ci (17 personnes).

L'échantillon retenu pour notre analyse est donc constitué de 510 répondants, dont 455 pour la Branche, dont la répartition est la suivante :

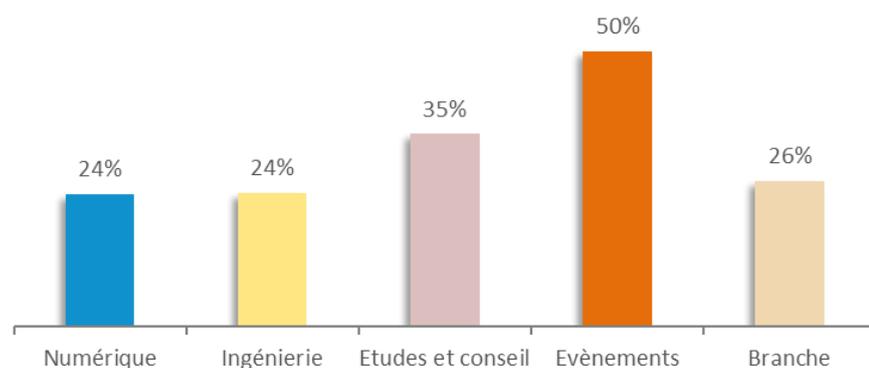


Nous pouvons par ailleurs caractériser notre échantillon (individus appartenant à la Branche uniquement) par les aspects suivants :

- Par taille d'entreprise :

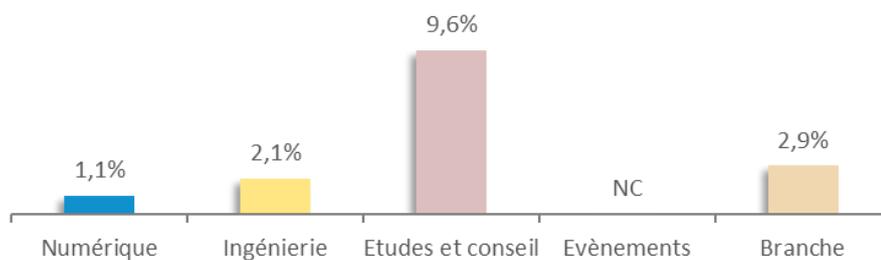
	1 à 49 salariés	50 à 249 salariés	250 à 499 salariés	500 salariés ou plus	Total
Numérique	3%	7%	8%	82%	100%
Ingénierie	4%	14%	16%	66%	100%
Etudes et conseil	18%	19%	19%	43%	100%
Evénements	33%	0%	33%	33%	100%
Total branche	6%	11%	12%	71%	100%

- Poids des femmes dans l'échantillon par secteur :

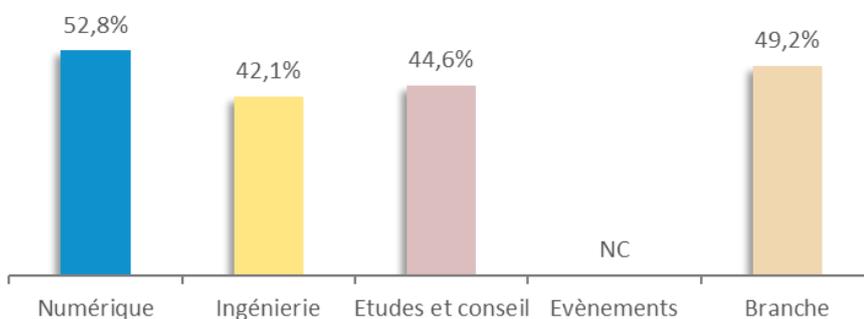




- Part des moins de 30 ans :



- Part des plus de 50 ans :



- Répartition des effectifs par région :

	Numérique	Ingénierie	Etudes et conseil	Evènements	Total
Auvergne-Rhône-Alpes	10%	15%	4%	17%	10%
Bourgogne-Franche-Comté	0%	1%	0%	0%	0%
Bretagne	3%	2%	2%	0%	3%
Centre-Val de Loire	6%	4%	1%	0%	4%
Dom	0%	0%	1%	0%	0%
Grand-Est	4%	3%	1%	17%	4%
Hauts-de-France	3%	4%	4%	0%	3%
Ile-de-France	45%	46%	70%	67%	50%
Normandie	2%	2%	0%	0%	2%
Nouvelle-Aquitaine	7%	6%	1%	0%	6%
Occitanie	9%	4%	2%	0%	7%
Pays de Loire	5%	3%	7%	0%	5%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	7%	8%	6%	0%	7%
Total	100%	100%	100%	100%	100%



Codes couleur

Chaque périmètre a été représenté dans les graphiques par un code couleur identifiable, comme indiqué ci-dessous.

Code couleur pour les représentations graphiques des différentes données selon le périmètre d'analyse

Numérique	Blue
Ingénierie	Yellow
Etude et conseil	Pink
Evènements	Grey
Branche	Orange
Toutes branches confondues	Teal

Pour gagner en cohérence et lisibilité, nous avons repris aussi le code couleur de la Branche, même quand les données n'étaient pas stricto sensu celles de la Branche.



1. Les facteurs de mobilité liés aux caractéristiques socio-professionnelles

1.1. Le dynamisme économique de la Branche influe sur les mobilités

Hypothèse n°1 pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

Le rebond de la croissance à partir de 2009 et de la demande de main-d'œuvre dans la Branche semble s'être accompagné d'un accroissement de la mobilité au sein de la Branche.

Les dynamiques de mobilité sont-elles différentes selon les secteurs et leur dynamique propre ? Dit autrement, est-ce que les salariés du secteur Numérique aspirent à davantage de mobilité que les salariés des autres secteurs de la Branche ?

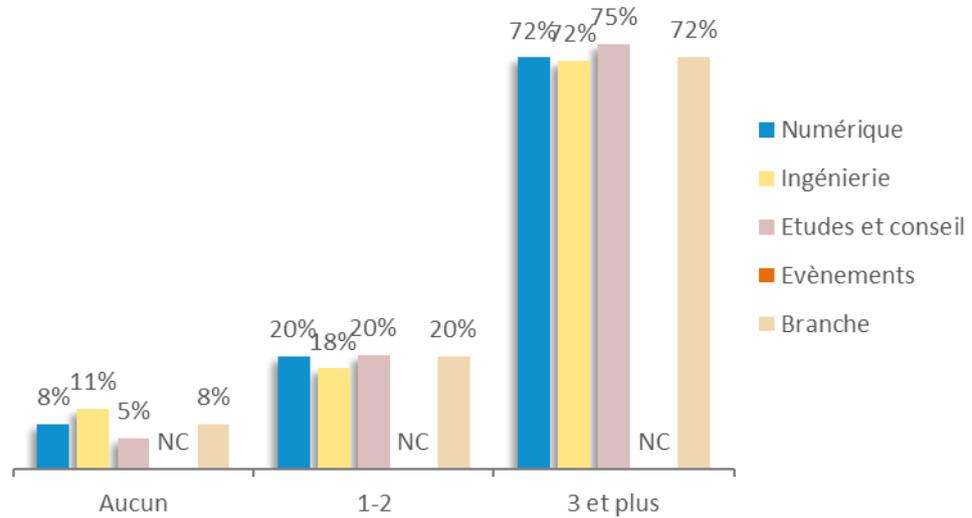
Les entrées et les sorties, plus nombreuses dans une partie des activités de la Branche, masquent-elles une mobilité intra-Branche ou vers d'autres Branches ?

L'enquête quantitative confirme une dynamique de mobilité des salariés de la Branche, plus de 70% des répondants ont occupé 3 postes ou plus avant leur poste actuel. On observe une relative homogénéité des tendances par secteur de la Branche, aucun ne semblant réellement se distinguer en matière de nombre de postes occupés.

Nom du document	Auteur	service	Page
ANNEEMOISJOUR_NOM_DOCUMENT			86/ 189

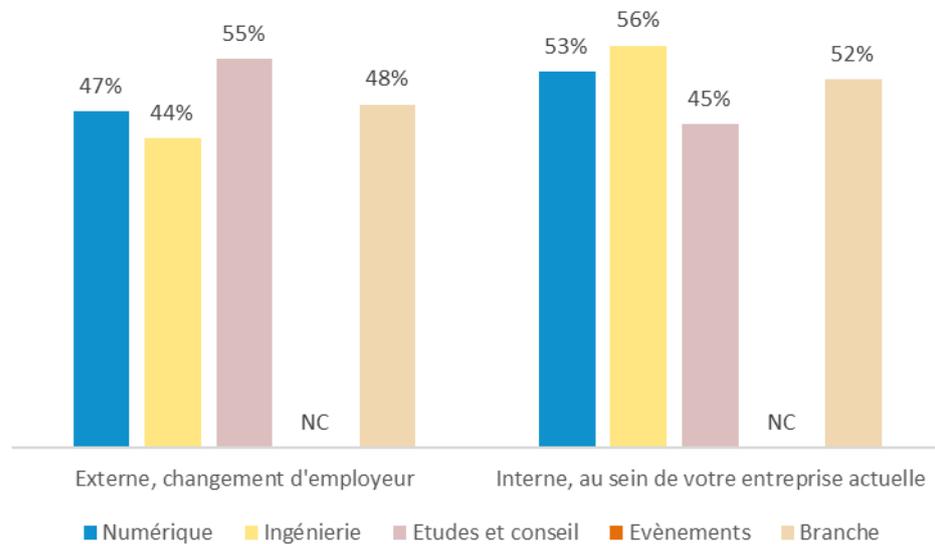


Nombre de postes occupés avant le poste actuel (tous statuts confondus)



Pour autant, plus de la moitié des mobilités observées sur les derniers postes concernent des mobilités internes, ce phénomène étant particulièrement fort dans le Numérique et l'Ingénierie.

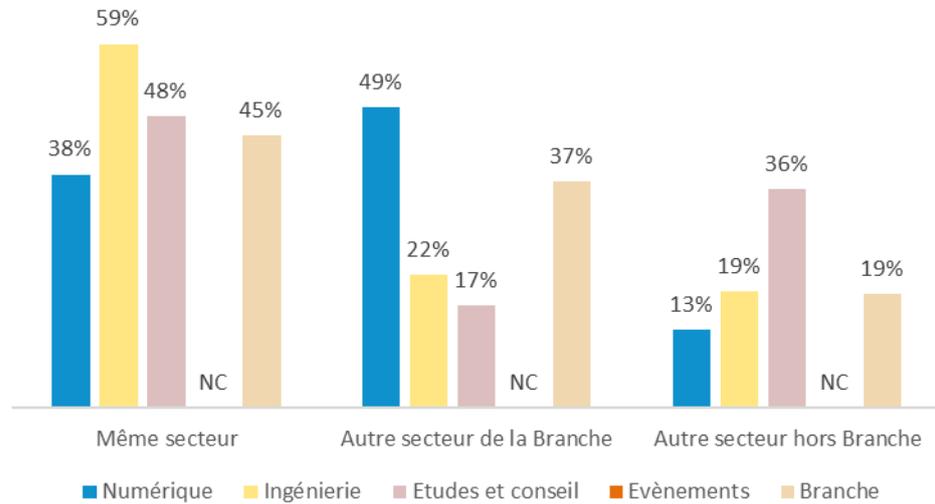
Caractérisation de la dernière mobilité effectuée



De même, près de 80% des changements d'entreprises observés concernent des mobilités intra-branche, 45% s'opérant au sein du même secteur de la Branche. Près de la moitié des salariés du Numérique viennent néanmoins d'autres secteurs de la Branche, quand plus du tiers de ceux des Etudes et conseil étaient hors de la Branche précédemment.

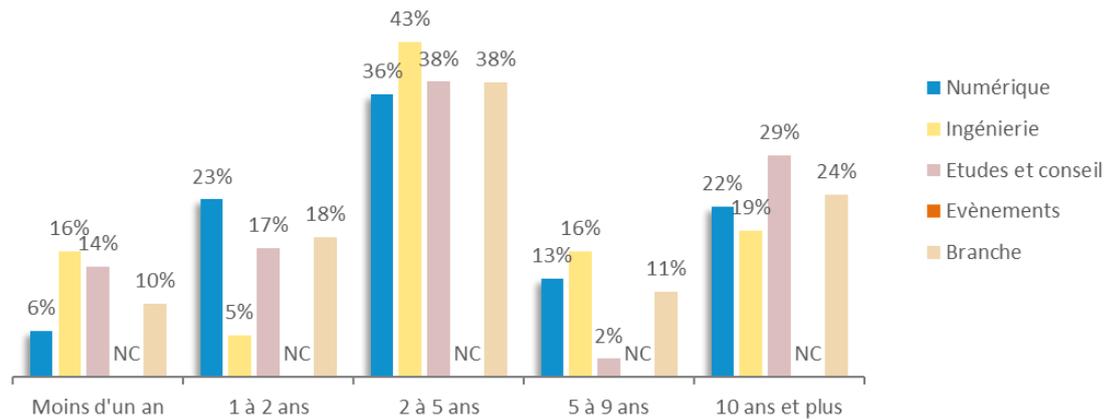


Secteur de dernier emploi occupé



La dynamique d'emploi observée n'est cependant pas contradictoire avec une certaine stabilité dans l'emploi : c'est au bout de 2 à 5 ans que les changements de poste sont le plus fréquemment observés. Les secteurs du Numérique et des Etudes et conseil sont néanmoins les plus marqués par des défections rapides, puisque près de 30% des salariés de ces secteurs ont exercé leur précédent emploi 2 ans ou moins.

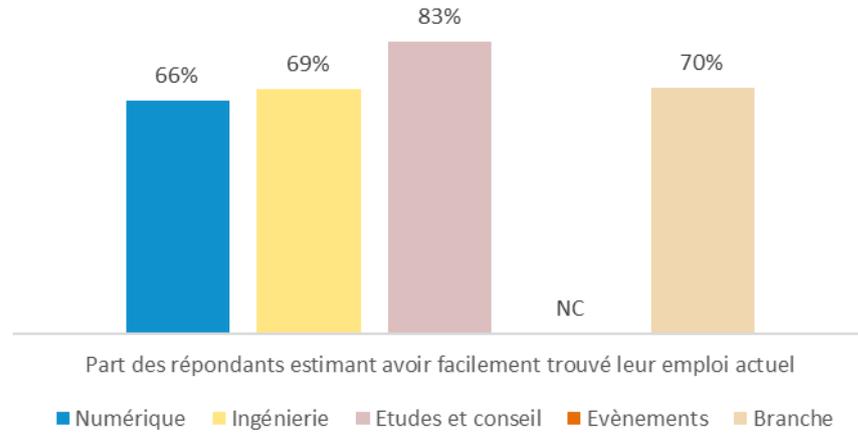
Durée du dernier poste occupé avant le poste actuel



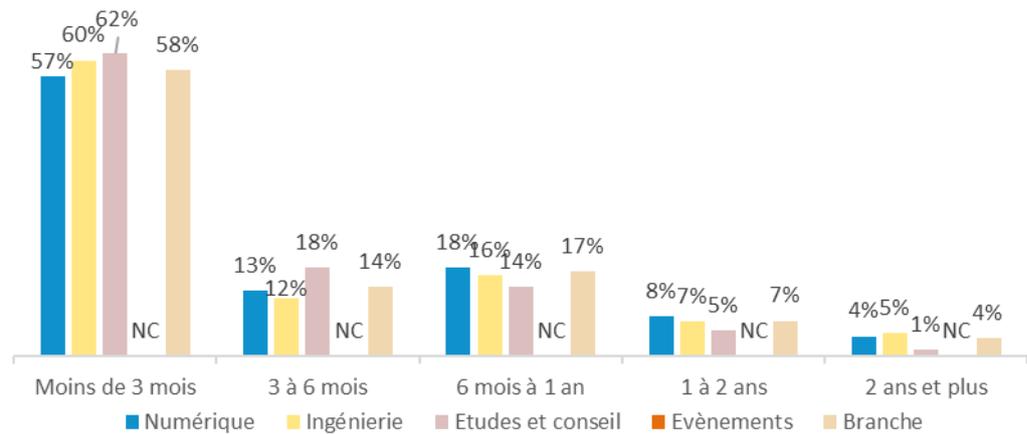
Enfin, la dynamique de la Branche en matière d'emploi est confirmée par les chiffres concernant la recherche de l'emploi : 70% des répondants estiment avoir facilement trouvé leur emploi actuel, 58% l'ont trouvé en moins de 3 mois, 23% ont reçu 5 offres et plus avant d'accepter leur emploi actuel. On notera que le secteur du Numérique présente les indicateurs les moins favorables.



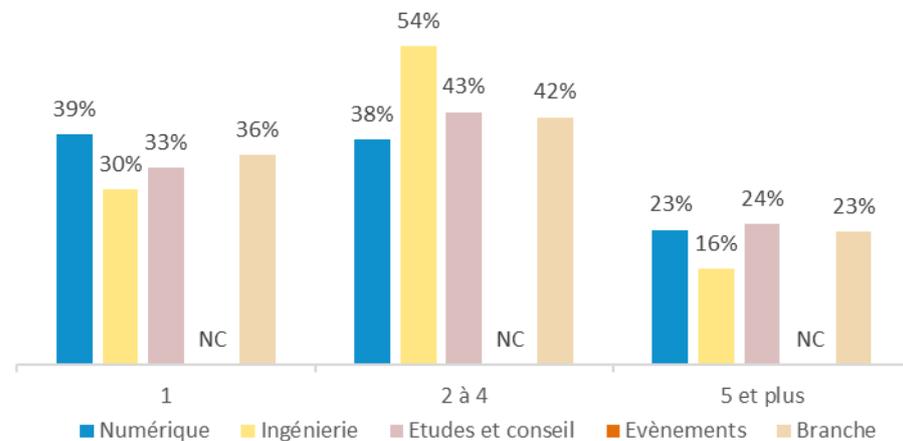
Part des salariés estimant avoir facilement trouvé leur emploi actuel



Durée de recherche de l'emploi actuel



Nombre d'offres d'emploi reçues avant d'accepter l'emploi actuel





Éléments de conclusion sur l'hypothèse n°1 pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

Le niveau élevé de mobilité dans la Branche, en lien avec sa forte croissance, est confirmée : les salariés évoluent régulièrement, et ne connaissent majoritairement pas de difficultés à changer d'emploi, quel que soit leur secteur de rattachement.

La temporalité des mobilités semble cependant différente selon le secteur, intervenant plus rapidement dans le Numérique que dans le secteur Etudes et conseil.

La mobilité est majoritairement interne aux entreprises, et au-delà interne à la Branche. Plus de 80% des salariés occupaient déjà un emploi à l'intérieur de la Branche avant leur emploi actuel, et 45% l'occupaient même au sein du même secteur. Le Numérique se caractérise néanmoins par un recours élevé à la mobilité intra-Branche (près d'un salarié sur 2 occupait son dernier emploi dans un autre secteur de la Branche) et les Etudes et conseil par un recours hors Branche (36% des salariés occupaient un emploi hors Branche avant leur emploi actuel).



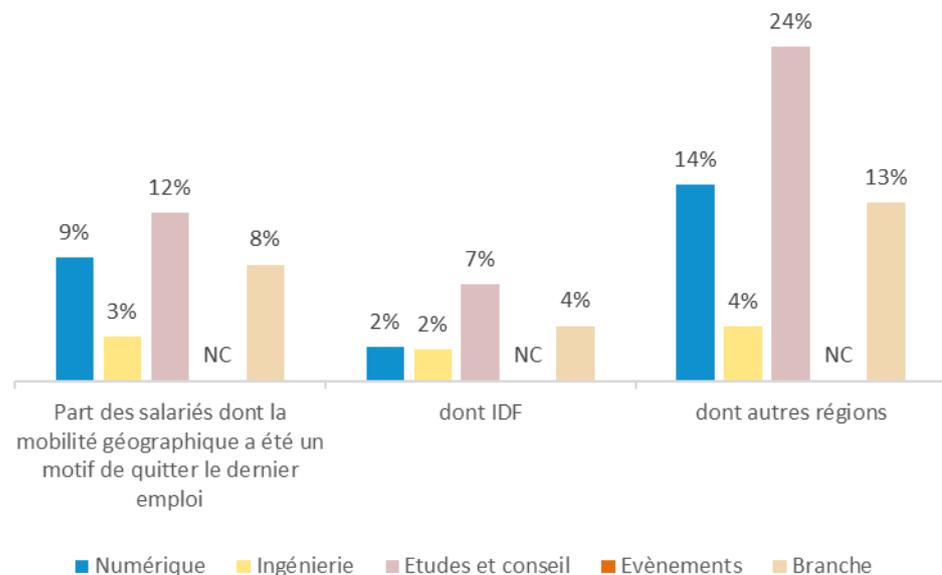
1.2. La mobilité géographique constitue un faible levier d'évolution professionnelle pour les salariés de la Branche

Hypothèse n°2 pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

La mobilité géographique est-elle voulue ou subie ? Se déroule-t-elle au sein de l'entreprise ou est-elle un motif de départ de l'entreprise voire de la Branche ? Constitue-t-elle un levier important dans la mobilité et les aspirations professionnelles des salariés de la Branche ?

Bien que les entreprises n'envisagent en général la mobilité géographique que sous un angle individuel, compte tenu des difficultés à l'organiser de manière collective dans des conditions leur permettant de la mettre en œuvre avec succès, le changement de région ne concerne que peu de salariés. Seuls 8% ont quitté leur emploi précédent dans une optique de mobilité géographique, sans surprise les régions hors Ile-de-France étant les destinations les plus fréquentes. Ainsi, 4% des salariés de la Branche actuellement en poste en Ile-de-France ont changé d'emploi pour un motif de mobilité géographique, contre 13% des salariés des autres régions.

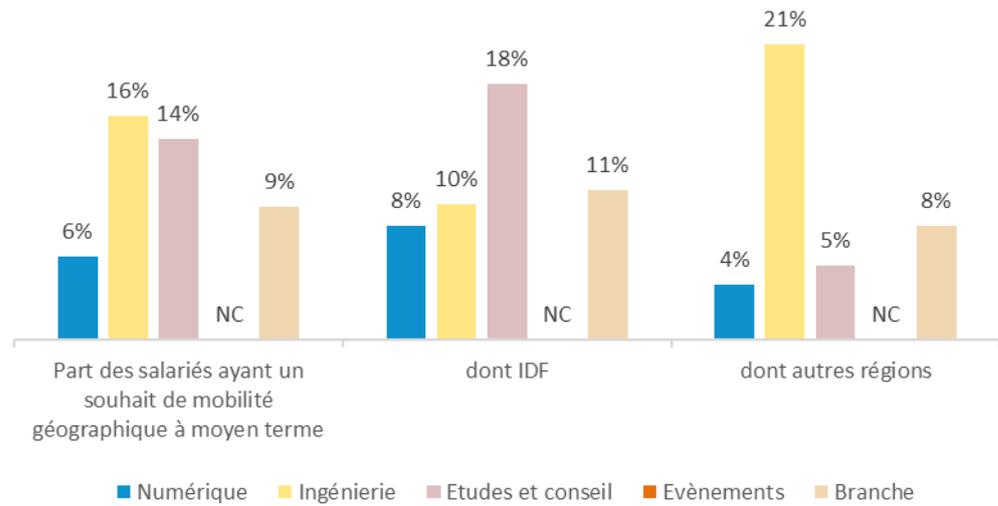
Part des salariés pour qui la mobilité géographique était un motif de quitter l'emploi précédent (au global et selon la zone géographique de l'emploi actuel)



Par ailleurs, la mobilité géographique n'est que rarement identifiée comme une aspiration dans les souhaits d'évolution à moyen terme exprimés. Si 9% des répondants l'envisagent parmi les évolutions possibles, à peine 2,3% d'entre eux placent la mobilité géographique comme 1^{er} motif d'un changement de poste envisagé à moyen terme.



Part des salariés exprimant un souhait de mobilité géographique à moyen terme (au global et selon la zone géographique de l'emploi actuel)



Eléments de conclusion sur l'hypothèse n°2 pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

La mobilité géographique, faiblement mobilisée, ne semble pas constituer un élément fort de la dynamique des mouvements observés au sein de la Branche.



1.3. La mobilité concerne davantage les cadres et ingénieurs, dans une perspective d'intérêt des missions et de développement des compétences et expertises techniques

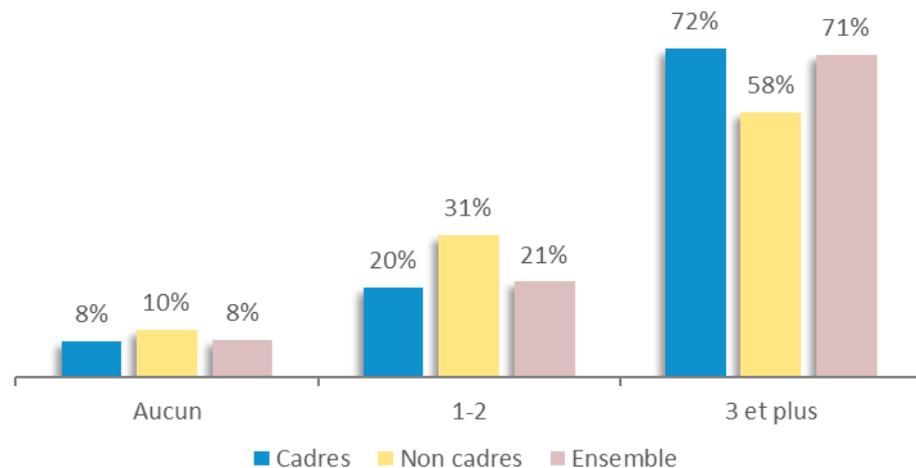
Hypothèse n°3 pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

Le statut contractuel peut-il jouer sur la mobilité des salariés ? Observe-t-on une mobilité plus importante au sein du secteur du Numérique que dans les Études et Conseil ?

Le contenu du poste, et notamment l'aspect managérial, est-il un facteur de mobilité pour les cadres de la Branche, et en particulier de mobilité hors Branche ?

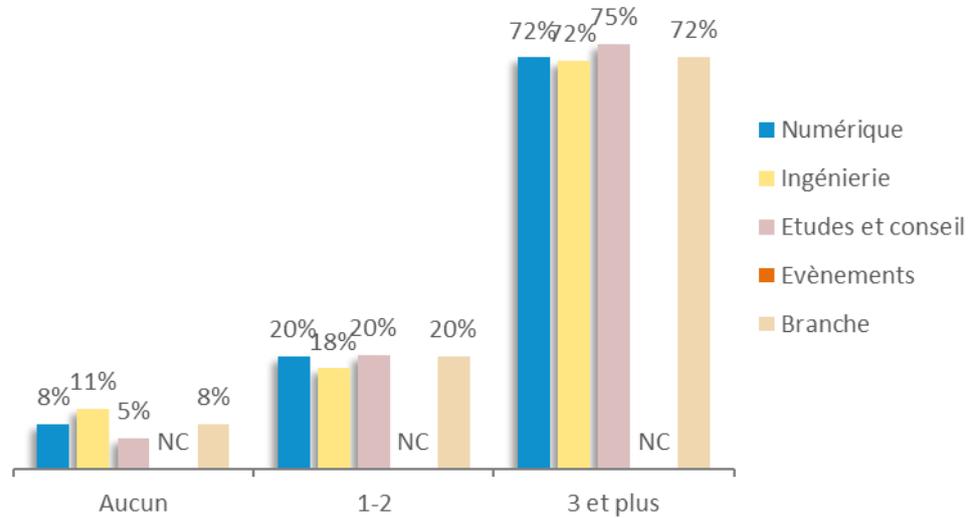
Si plus de 70% des répondants ont occupé 3 postes ou plus avant leur poste actuel, les cadres se montrant plus mobiles que les non cadres. En effet, si la répartition des cadres par nombre de postes occupés est proche de la moyenne globale observée, la part des non cadres (employés, techniciens et agents de maitrises) ayant occupé seulement 1 ou 2 postes avant leur expérience actuelle est significativement plus élevée (30%)

Nombres de postes occupés avant le poste actuel (Branche)



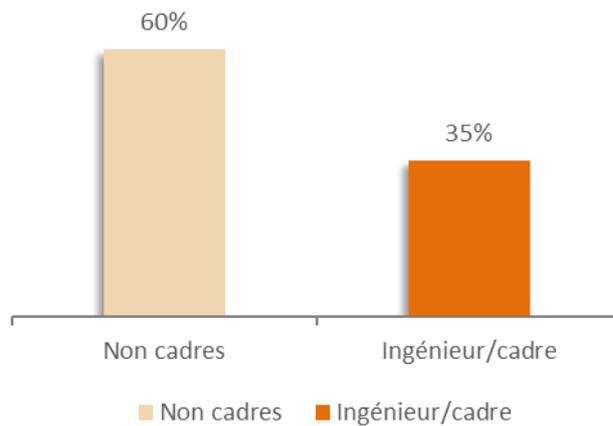


Nombres de postes occupés avant le poste actuel (Cadres uniquement)



Bien qu'ils semblent moins mobiles que les cadres, les perspectives d'évolution professionnelle constituent une motivation à la mobilité plus importante pour les non cadres, 60% d'entre eux ayant quitté leur dernier emploi dans une perspective de promotion ou de projet professionnel plus intéressant.

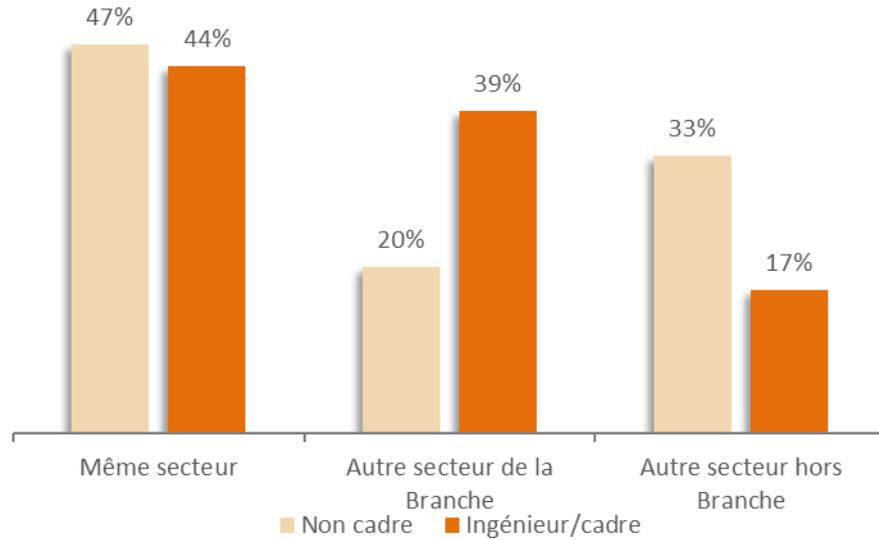
Part des salariés ayant quitté leur emploi précédent dans une optique de promotion ou de projet professionnel plus intéressant





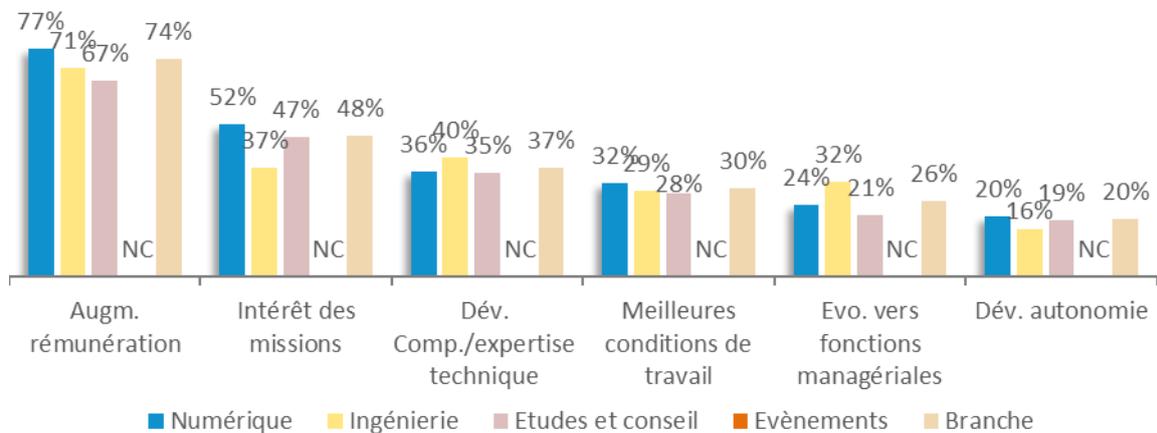
Par ailleurs, s'il est difficile de tirer des conclusions définitives du fait de la faible représentation des non cadres dans l'échantillon (48 salariés, soit 11% de l'échantillon étudié), la dynamique de mobilité les concernant semble être plus importante en ce qui concerne les mouvements entre la Branche et les autres secteurs de l'économie que dans le cas des cadres.

Secteur du dernier emploi occupé



Enfin, les souhaits d'évolution des cadres à moyen terme restent fortement tournés vers l'intérêt des missions (48% des répondants) et le développement de leurs compétences et expertises techniques (37%). Sans surprise, l'augmentation de la rémunération est la première source de motivation à une mobilité professionnelle et concerne 74% des répondants cadres. A contrario, l'évolution vers des fonctions de management n'est un souhait que pour 26% des répondants envisageant une évolution, quand 30% d'entre eux souhaitent avoir de meilleures conditions de travail dans un prochain poste.

Souhait d'évolution à moyen terme (cadres)





Éléments de conclusion sur l'hypothèse n°3 pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

Si les tendances semblent relativement homogènes dans les secteurs représentatifs de la Branche, on note une mobilité plus forte chez les cadres qui constituent une majorité des salariés de la Branche.

Les motivations à la mobilité chez les cadres, si l'on met de côté la dimension rémunération, semblent davantage liée à l'intérêt des missions proposées et aux possibilités de développer ses compétences et expertises techniques qu'à la recherche d'une évolution vers des postes de management.



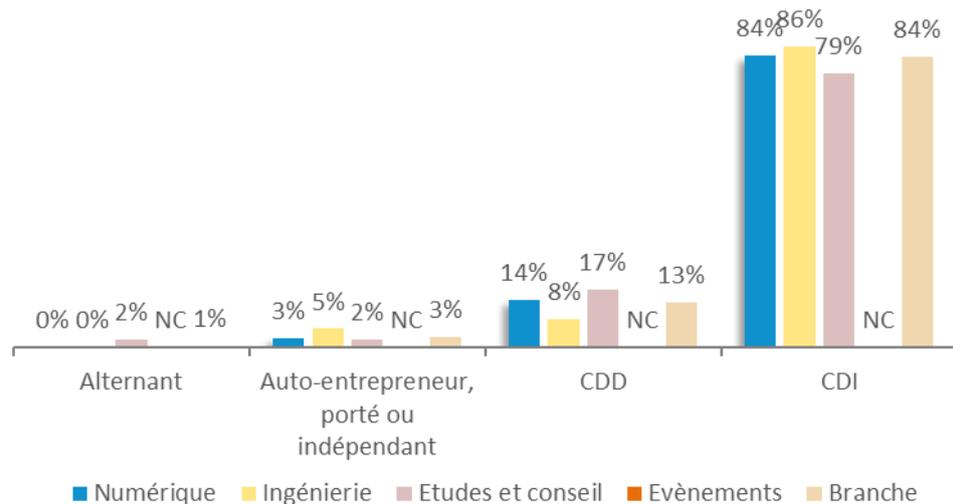
1.4. Le CDI, très majoritaire dans l'emploi de la Branche, n'est pas un frein à la mobilité

Hypothèse n°4 pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

La nature du contrat de travail influence-t-elle la mobilité des salariés de la Branche ?

Le statut contractuel ne constitue pas un frein à la mobilité, puisque 84% des salariés précédemment en poste occupaient un CDI avant leur emploi actuel, en cohérence avec le faible recours aux CDD au sein de la Branche.

Statut contractuel du dernier emploi occupé



Le faible nombre de répondants disposant d'un contrat non CDI ne nous permet pas de distinguer leurs souhaits d'évolution professionnelle sur une base statistique fiable.

Eléments de conclusion sur l'hypothèse n°4 pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

La Branche recourt massivement à l'emploi CDI.

Cette caractéristique ne semble pas constituer un frein à la mobilité, dans la mesure où 84% des répondants exerçaient leur dernier emploi en CDI avant leur mobilité vers leur emploi actuel et que l'emploi CDI représente plus de 9 emplois sur 10 de la Branche.



1.5. Les aspirations ne sont pas les mêmes en Île-de-France et dans les autres régions

Hypothèse n°5 pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

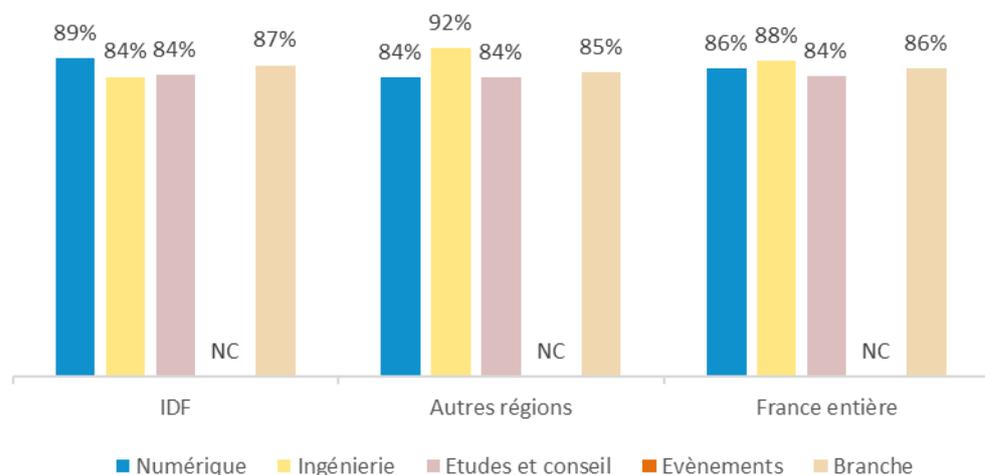
La mobilité des salariés est-elle différente selon les bassins d'emplois, et serait-elle plus élevée en Île-de-France ?

Si la mobilité géographique n'a constitué un motif de changement d'emploi pour le poste actuel que pour 8% des répondants sur la Branche, les souhaits de mobilité sont différenciés en termes d'aspirations selon la région.

Les salariés de la Branche envisagent à 86% une évolution professionnelle (mobilité interne ou externe) à moyen terme, au sein de leur entreprise, de leur secteur de la Branche, ou hors de la Branche.

L'Île-de-France est légèrement sur-représentée quant à la part de salariés envisageant d'évoluer, notamment sur le secteur Numérique. A contrario, les salariés de l'Ingénierie sont plus nombreux en proportion à envisager d'évoluer professionnellement, plus fortement en région qu'en Île-de-France.

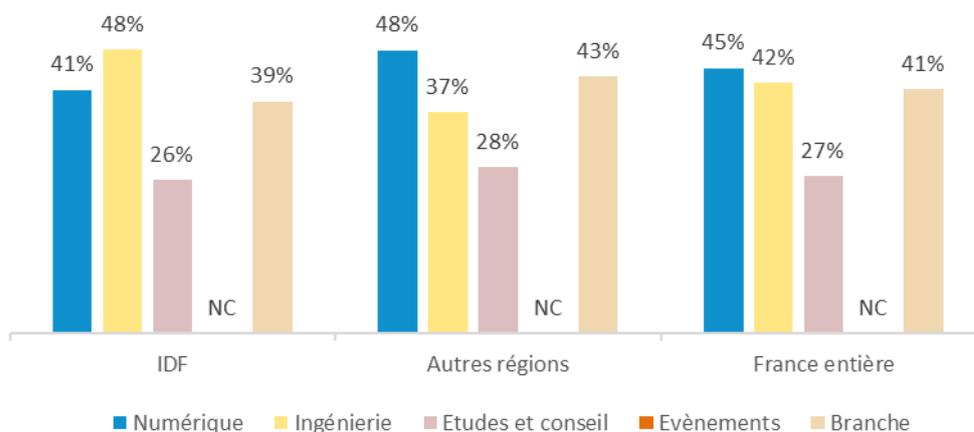
Part des salariés qui envisagent une évolution professionnelle à moyen terme selon la zone géographique de l'emploi actuel





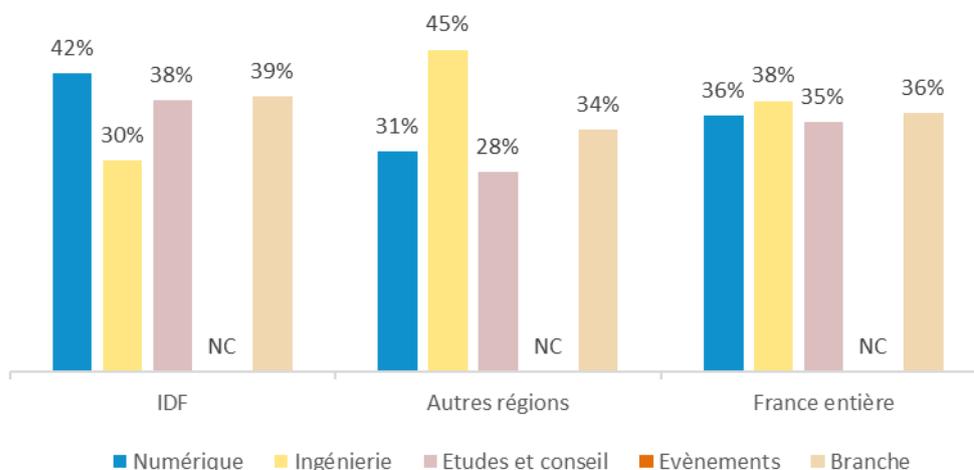
41% des répondants envisagent de changer de poste ou d'activité dans leur entreprise actuelle, dont 45% des salariés du Numérique. Le souhait de mobilité interne est au global plus important en région, à l'exception du secteur de l'Ingénierie.

Part des salariés qui envisagent d'exercer une nouvelle activité dans la même entreprise à moyen terme selon la zone géographique de l'emploi actuel



36% des répondants envisagent de quitter leur entreprise pour un emploi similaire au sein de la Branche ou non, dont 42% des salariés du Numérique. Si cette tendance est plus importante en Île-de-France pour le Numérique et le secteur Etudes et conseil, elle est particulièrement élevée (45% des répondants) pour les salariés de l'ingénierie des autres régions.

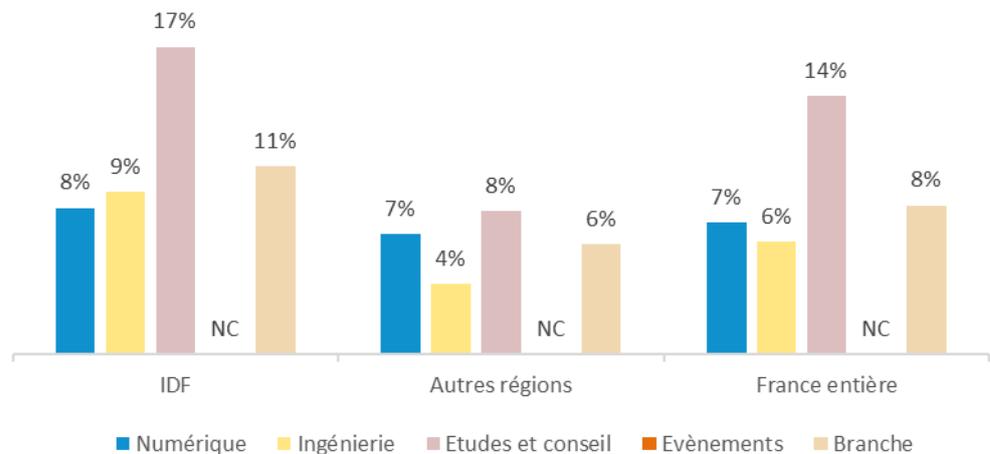
Part des salariés qui envisagent d'exercer le même type d'activité dans une autre entreprise à moyen terme selon la zone géographique de l'emploi actuel





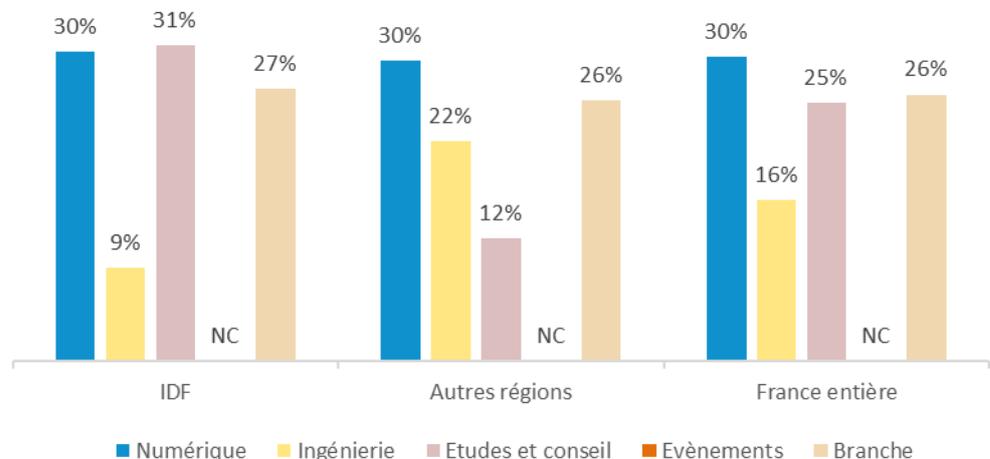
8% des répondants envisagent de quitter leur emploi pour un statut d'indépendant, d'auto-entrepreneur ou pour le portage salarial. Ce souhait est plus fort en Île-de-France que dans les autres régions, quel que soit le secteur considéré.

Part des salariés qui envisagent d'exercer leur activité en indépendant, portage salarial ou auto-entrepreneuriat à moyen terme selon la zone géographique de l'emploi actuel



L'idée d'un changement d'orientation professionnelle concerne plus d'1/4 des salariés de la Branche, dont 30% des salariés du Numérique. La zone géographique semble influencer peu sur ce souhait.

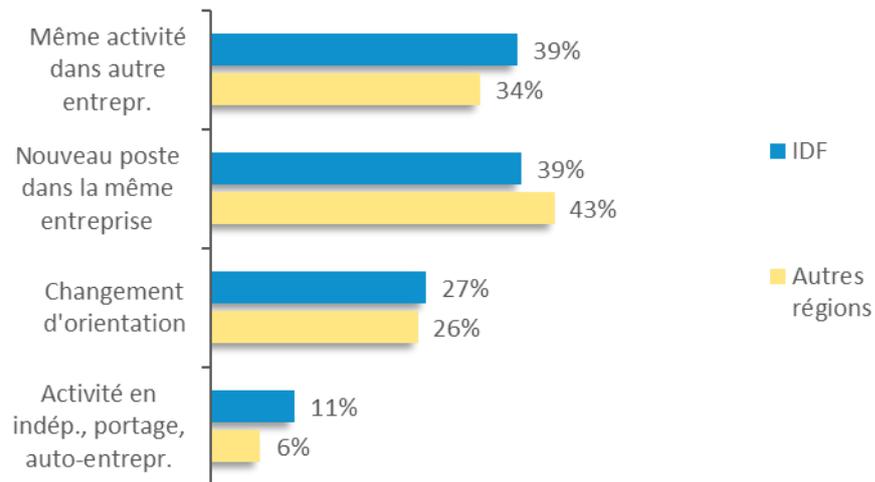
Part des salariés qui envisagent un changement d'orientation professionnelle à moyen terme selon la zone géographique de l'emploi actuel



Parmi les répondants, les salariés d'Île-de-France sont plus nombreux à envisager des mobilités externes que ceux des autres régions, qu'il s'agisse d'activités similaires sous forme ou non de salariat ou de changement d'orientation.



Part des salariés qui envisagent une évolution professionnelle à moyen terme selon la zone géographique de l'emploi actuel



Eléments de conclusion sur l'hypothèse n°5 pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

Les aspirations à une évolution professionnelle concernent quasiment l'intégralité des salariés de la Branche.

Il apparaît cependant que les salariés basés en Île-de-France aspirent légèrement plus à une évolution hors de leur entreprise (autre entreprise dans ou hors de la Branche, statuts d'indépendant ou portage salarial) que leurs homologues des autres régions.

Le souhait de réorientation professionnelle est cependant similaire quelle que soit la zone géographique et concerne plus d'un quart des répondants de la Branche.



1.6. La taille de l'entreprise d'appartenance ne semble pas constituer un facteur de mobilité en soi

Hypothèse n°6 pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

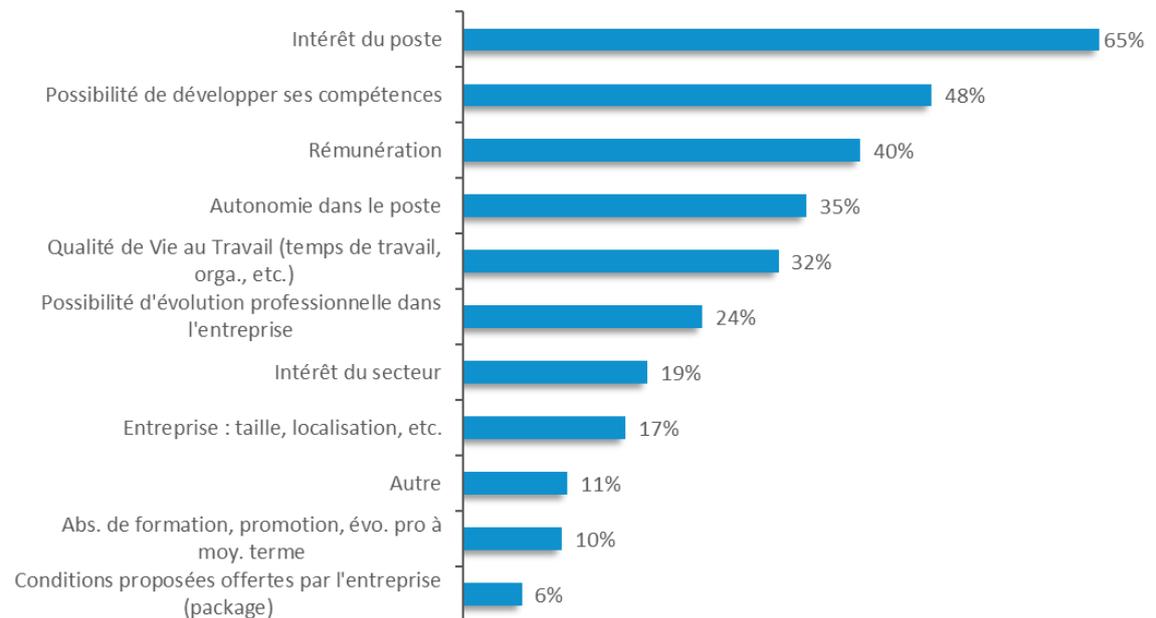
La taille d'entreprise d'appartenance joue-t-elle sur la mobilité des salariés ?

Si les PME sont très majoritaires dans la Branche, la taille de l'entreprise d'accueil et les conditions proposées ne sont pas le premier facteur évoqué parmi les motifs de mobilité professionnelle déjà mise en œuvre.

L'intérêt du poste, les possibilités de développement de compétences et, dans une moindre mesure l'autonomie dans le poste et la qualité de vie au travail, sont des facteurs de choix d'un nouvel emploi prédominants.

Le facteur rémunération n'est que le 3^{ème} motif évoqué.

Motifs évoqués pour le dernier changement d'emploi

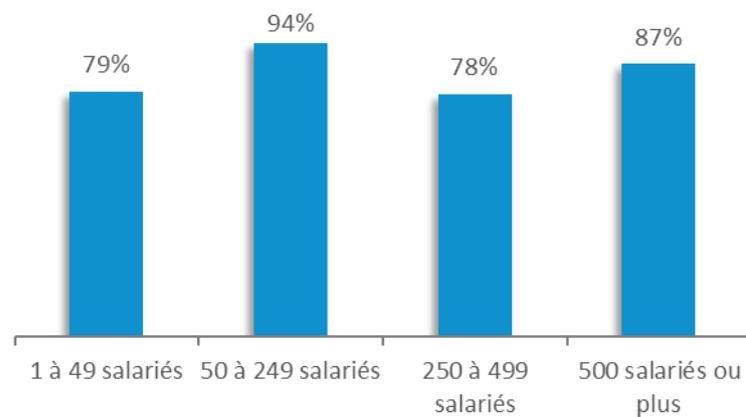




La taille de l'entreprise d'appartenance semble avoir peu d'influence sur la part des salariés envisageant une évolution professionnelle sous forme de mobilité interne, externe, de création d'une activité en indépendant ou de changement d'orientation professionnelle.

Les réponses apportées ne permettent en tout état de cause de faire un lien direct entre la taille de l'entreprise de départ, celle de l'entreprise d'arrivée et le souhait de mobilité présent ou passé.

Part des salariés qui envisagent une évolution professionnelle à moyen terme selon la taille de l'entreprise d'appartenance actuelle



Éléments de conclusion sur l'hypothèse n°6 pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

La taille de l'entreprise ne semble pas être un facteur de mobilité en tant que tel.

Les éléments liés au projet professionnel ou aux conditions de rémunération et de travail apparaissent plus prégnants dans les choix de mobilité.



2. Les facteurs de mobilité liés aux besoins RH des salariés

2.1. La rémunération des salariés de la Branche est l'un des éléments déclencheurs dans la mise en mobilité

Hypothèse n°7 pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

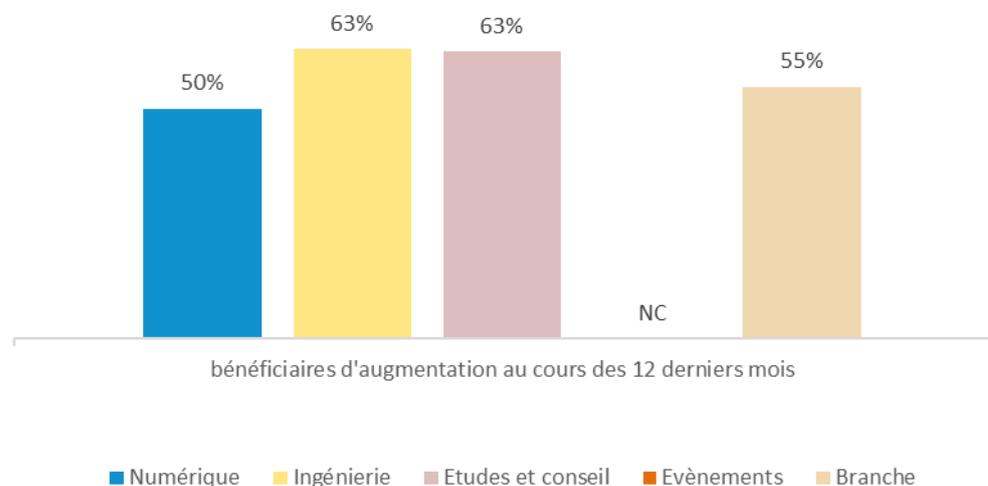
La mobilité peut-elle être motivée par des écarts de rémunération ? Dans ce cas,

- La mobilité est-elle davantage motivée par ces questions de rémunération selon que les salariés sont cadres, en Île-de-France, ou dans certains secteurs de la Branche ?
- La mobilité, pour ces questions de rémunération, se fait-elle au sein des entreprises de la Branche ou vers les autres Branches pour bénéficier éventuellement de rémunérations supérieures ?

Comme nous l'avons vu dans les motifs évoqués pour justifier le dernier changement d'emploi, le facteur de la rémunération n'est mis en avant que par 40% des salariés de la Branche pour expliquer partiellement ou totalement leur dernier changement d'emploi et ne constitue que la 3^{ème} motivation pour avoir quitté le poste précédent.

Si cet élément est un facteur important mis en avant par les salariés, on peut noter que la majorité des répondants a bénéficié d'une mesure d'augmentation au cours des 12 derniers mois, tous secteurs confondus.

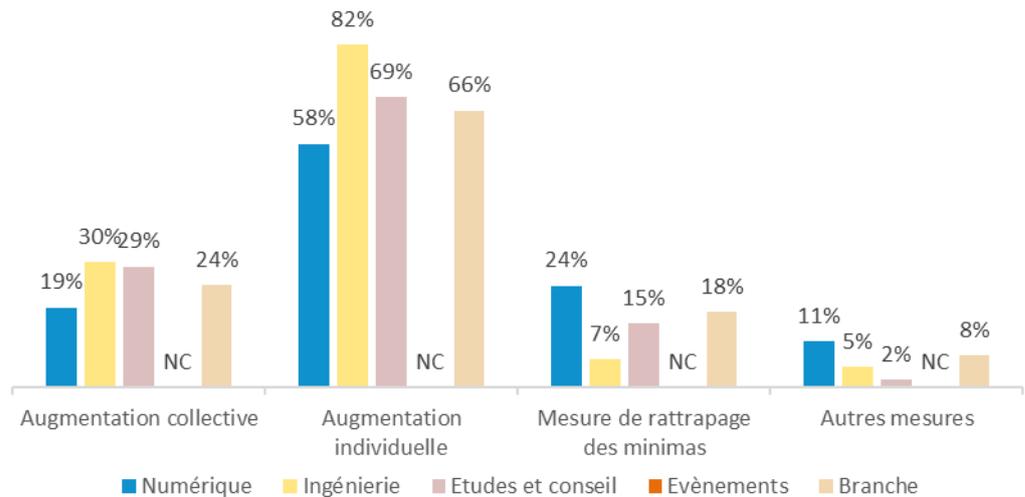
Part des salariés ayant bénéficié d'une augmentation au cours des 12 derniers mois





Pour les deux tiers des salariés augmentés, il s'est agi d'augmentations individuelles. Le secteur Numérique se distingue par un recours plus faible à ce type de mesure et plus importants aux mesures de rattrapage des minima parmi les répondants.

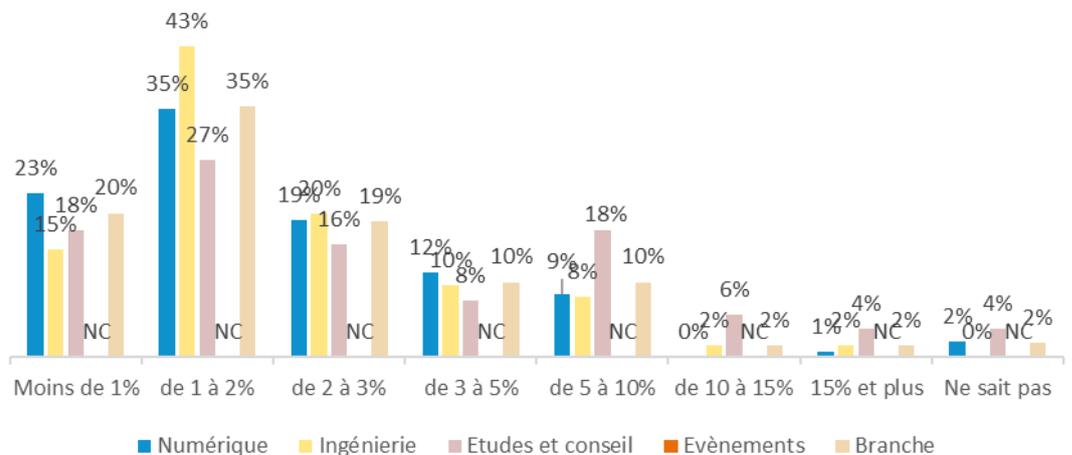
Type d'augmentations perçues au cours des 12 derniers mois



Malgré une proportion significative de salariés augmentés, 55% des augmentations octroyées sont inférieures ou égales à 2% selon les répondants.

Les répondants du secteur Etudes et conseil présentent néanmoins une proportion plus élevée de salariés ayant perçu une augmentation supérieure à 5% (28%, pour une moyenne Branche de 14%)

Niveau de l'augmentation totale perçue au cours des 12 derniers mois

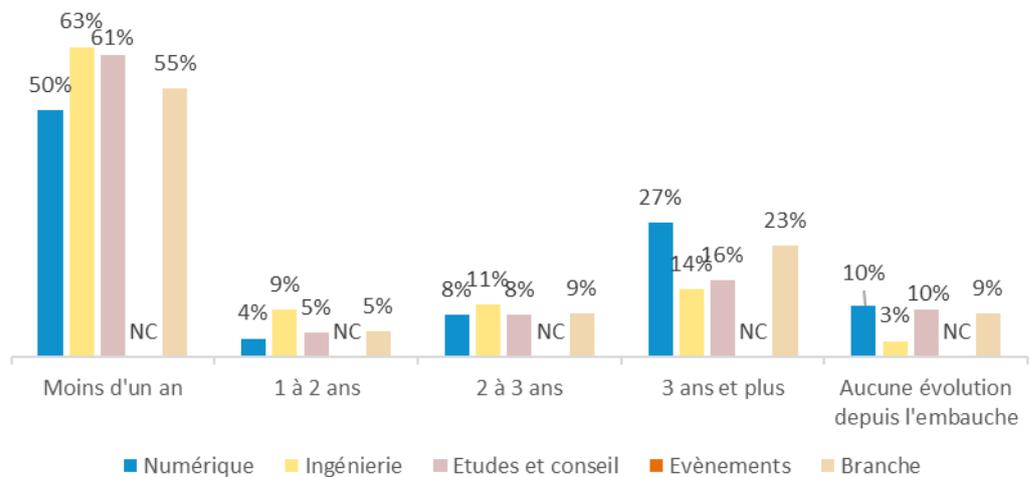




Toutefois, la part des salariés déclarant n'avoir perçu aucune augmentation depuis plus de 3 ans apparait élevée (23%), notamment dans le secteur du Numérique.

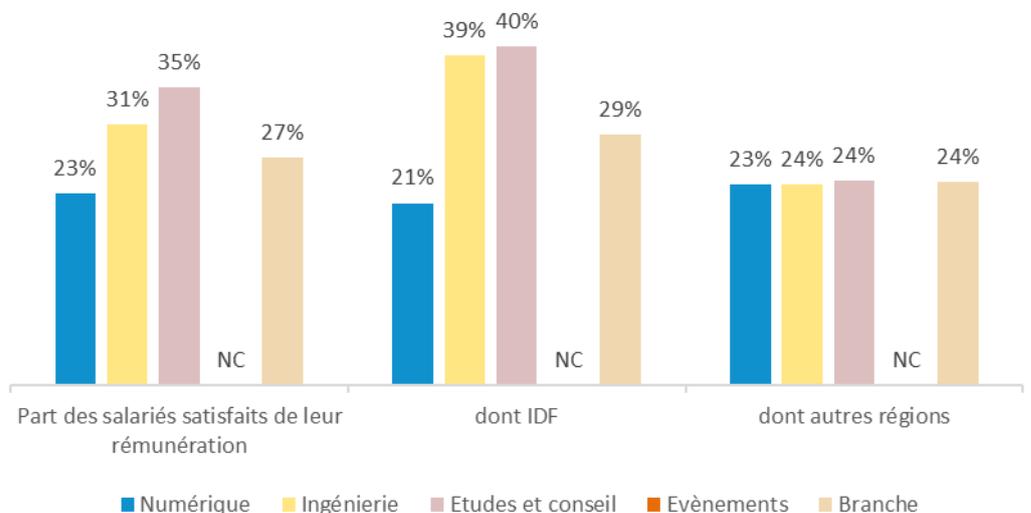
Au global, près d'un salarié sur 10 de la Branche interrogé indique ne pas avoir perçu d'augmentation depuis son embauche.

A quand remonte votre dernière augmentation ?



27% des répondants sont satisfaits de leur situation en matière de rémunération, cette proportion étant plus élevée dans les secteurs de l'Ingénierie et des Etudes et conseil en Île-de-France.

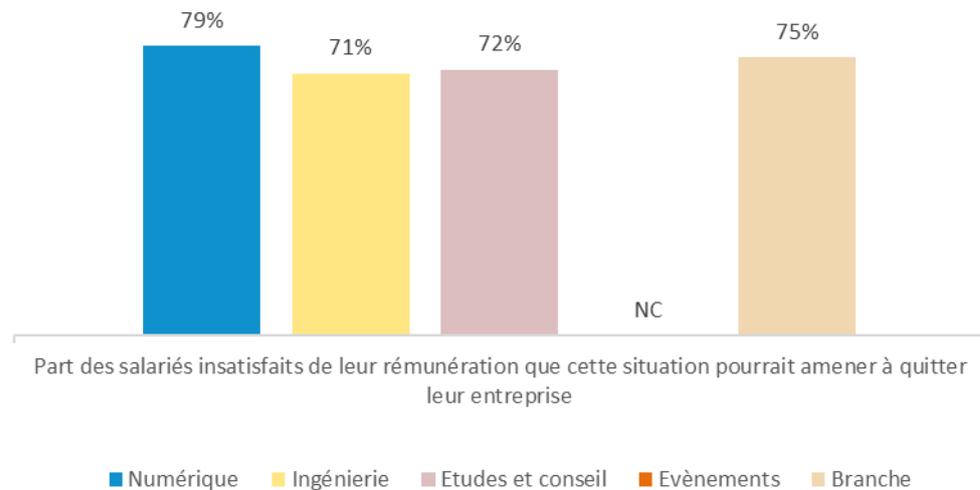
Part des salariés satisfaits de leur situation en matière de rémunération





Parmi les salariés insatisfaits de leur situation en matière de rémunération, les $\frac{3}{4}$ estiment que cette situation pourrait les amener à quitter leur entreprise.

Votre situation en matière de rémunération pourrait-elle vous inciter, à terme, à changer d'entreprise ?



Éléments de conclusion sur l'hypothèse n°7 pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

Les répondants de la Branche, et notamment ceux du secteur Numérique, se déclarent majoritairement insatisfaits de leur situation en la matière et estiment que cet élément pourrait intervenir dans leur décision de quitter leur entreprise, malgré une politique d'augmentation qui a concerné une majorité d'entre eux au cours des 12 derniers mois, ainsi que les mesures de rattrapage qui ont eu lieu concernant ce secteur (24%).

Il convient cependant de noter un écart de perceptions entre le souhait de mobilité lié à la rémunération énoncé et les motifs de changements d'emploi déjà connus par les salariés, puisque la situation en matière de rémunération ne constitue que le 3^{ème} motif de mobilité évoqué par eux lors de leur dernier changement d'emploi (cf. Motifs évoqués pour le dernier changement d'emploi, page 25).

Pour les directions, la question de la rémunération, si elle n'est pas à négliger, et si elles indiquent faire le nécessaire pour respecter les minima conventionnels, n'est pas suffisante à elle seule pour permettre la fidélisation des salariés, et notamment de ceux qui détiennent des compétences-clé, sur la durée. A ce titre, toutes indiquent travailler sur les possibilités de développement et de parcours professionnels, sujets abordés dans la 3^{ème} partie du présent rapport et dont les bonnes pratiques seront détaillées dans le dernier volet de l'étude.



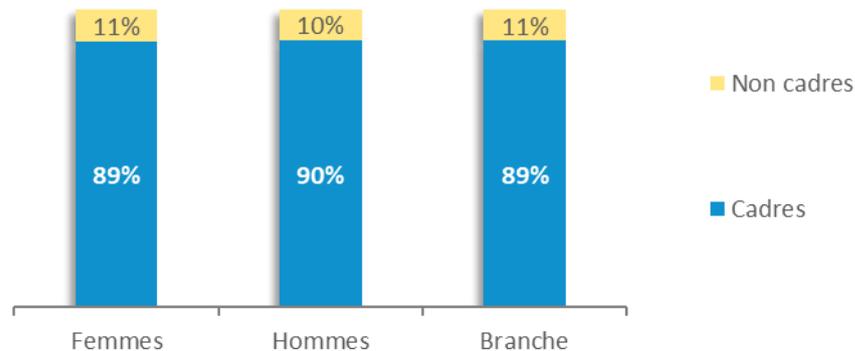
2.2. La situation en matière d'égalité professionnelle Femme-Homme n'a pas d'impact direct sur la mobilité réalisée, mais génère davantage de souhaits de mobilité chez les femmes

Hypothèse n°8 pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

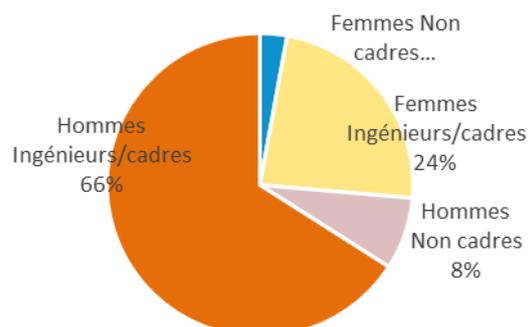
La mobilité est-elle plus élevée chez les femmes ? Est-ce que le temps partiel, la taille de la structure d'appartenance et leur moindre rémunération influencent-ils leur mobilité ?
A l'inverse, le fait qu'elles soient moins nombreuses à être cadres que les hommes limite-t-il leur aspiration à évoluer ?

Près de 9 répondants sur 10 sont cadres, quel que soit le genre considéré, cependant les femmes représentent seulement 27% des répondants.

Répartition des répondants par statut



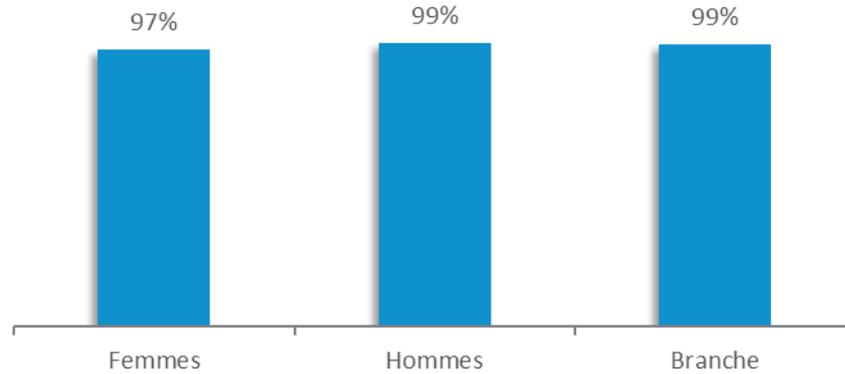
Répartition des répondants par genre et statut





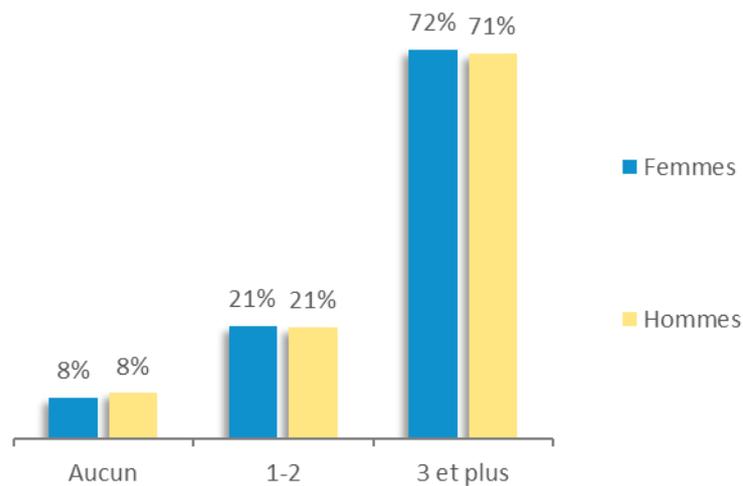
Le recours au CDD, bien que marginal, concerne néanmoins davantage les femmes dont 3% des répondantes ne sont pas en CDI.

Part des répondants sous statut CDI par genre



Le nombre d'emplois occupés avant le poste actuel est de même comparable entre hommes et femmes, le genre n'apparaît donc pas particulièrement intervenir sur la mobilité.

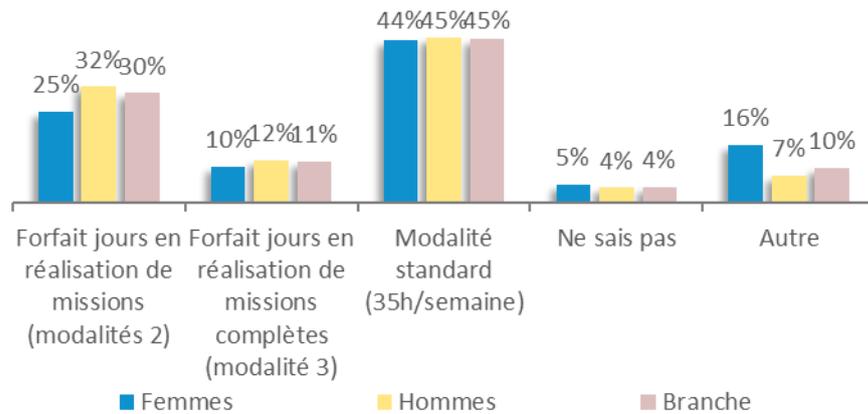
Nombre de postes occupés avant le poste actuel (Branche)





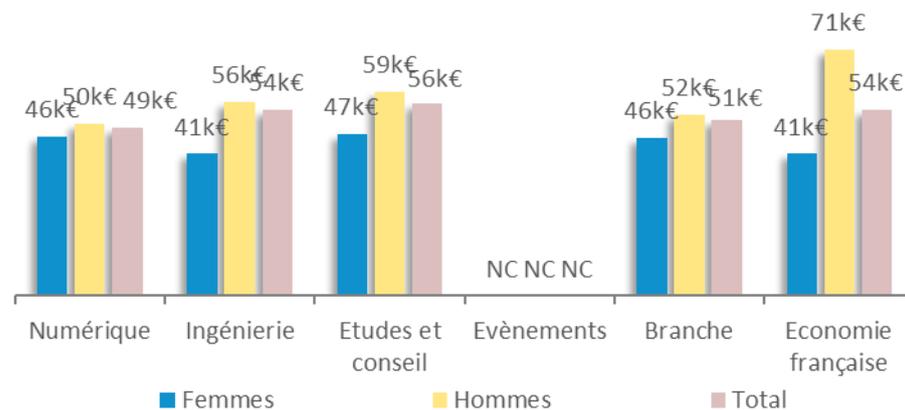
En matière de temps de travail, les femmes sont moins souvent positionnées sur les forfaits en réalisation de missions complètes ou non, et plus nombreuses dans les « autres » types d'aménagements. On peut à ce titre noter que les forfaits sont généralement attribués aux cadres et que, comme l'a montré le 1^{er} volet de l'étude, peu de femmes sont cadres dans la Branche et qu'elles occupent des fonctions support la plupart du temps

Répartition par modalité de temps de travail



Les rémunérations de base déclarées par les répondants sont moins élevées pour les femmes que pour les hommes, quel que soit le secteur considéré.

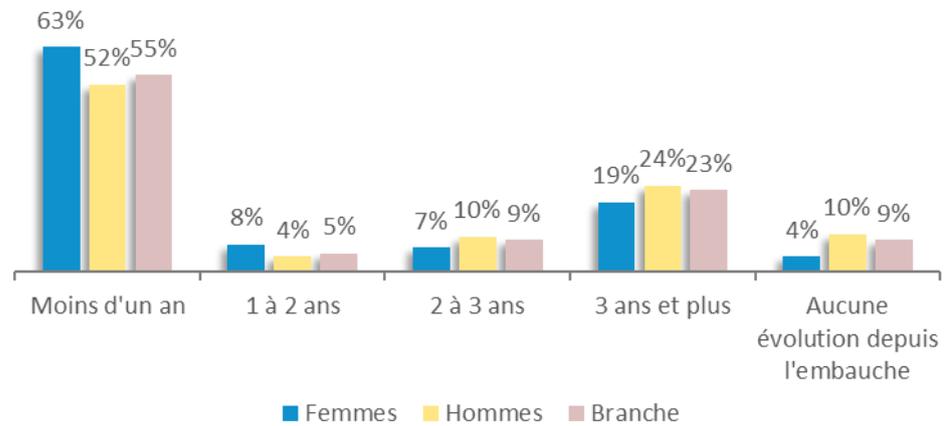
Salaire annuel brut moyen déclaré par les répondants





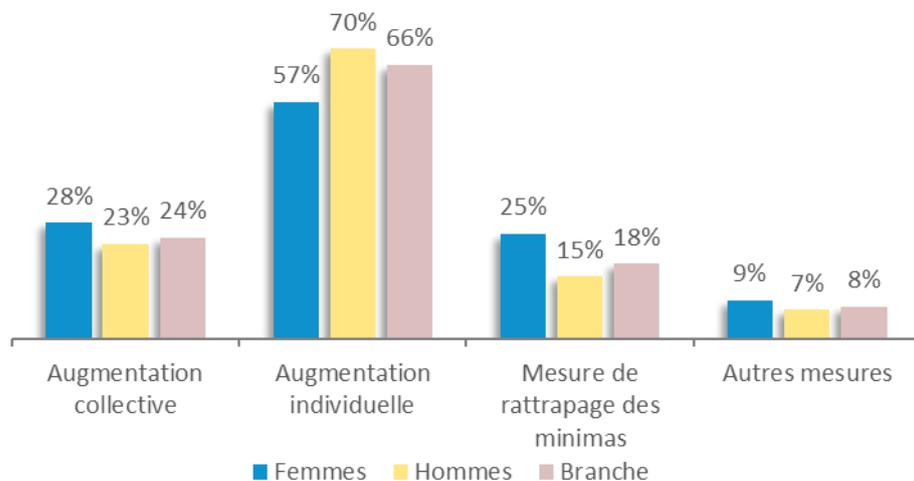
Corollaire de cette situation, les femmes sont plus nombreuses en moyenne que les hommes à avoir perçu des augmentations au cours de l'année passée ou de l'année précédente, puisque 71% d'entre elles sont dans ce cas, pour 56% des répondants. Elles sont aussi les moins nombreuses à n'avoir perçu aucune augmentation depuis l'embauche (4% vs. 10% des hommes).

Date de la dernière augmentation perçue



Le type de mesures auxquelles hommes et femmes ont accès est cependant très différent selon le genre, puisque les femmes accèdent davantage que leurs collègues masculins aux mesures d'augmentation collective (28%, +5pts) et de rattrapage des minima salariaux (25%, +10pts) quand les hommes bénéficient plus fréquemment d'augmentations individuelles (70%, +13pts par rapport aux femmes), en général liées à l'évaluation individuelle.

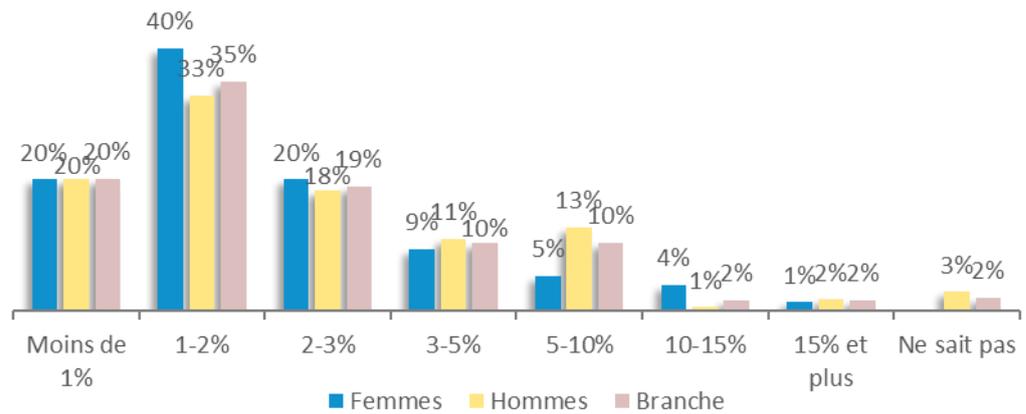
Type d'augmentations perçues au cours des 12 derniers mois





Enfin, les femmes sont en proportion plus nombreuses que les hommes sur les 1ers niveaux d'augmentation perçue, puisque 60% d'entre elles ont perçu moins de 2% d'augmentation au cours des derniers quand les hommes sont à 53% dans ce cas.

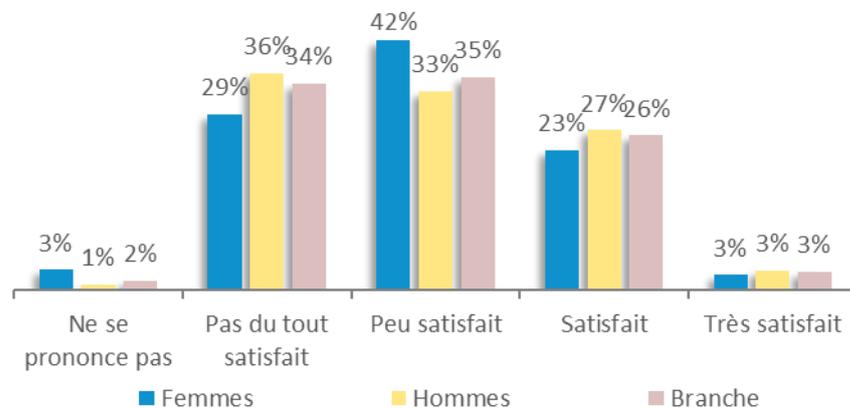
Niveau de l'augmentation totale perçue au cours des 12 derniers mois



Conséquence de ces différences en matière de rémunération, 71% des 120 femmes de la Branche ayant participé à l'étude se déclarent « peu » ou « pas satisfaites » de leur situation en matière de rémunération, quand leurs homologues masculins sont 69% dans ce cas.

On notera que la proportion des hommes « pas du tout satisfaits » est significativement plus élevée que celle des femmes (+7 points).

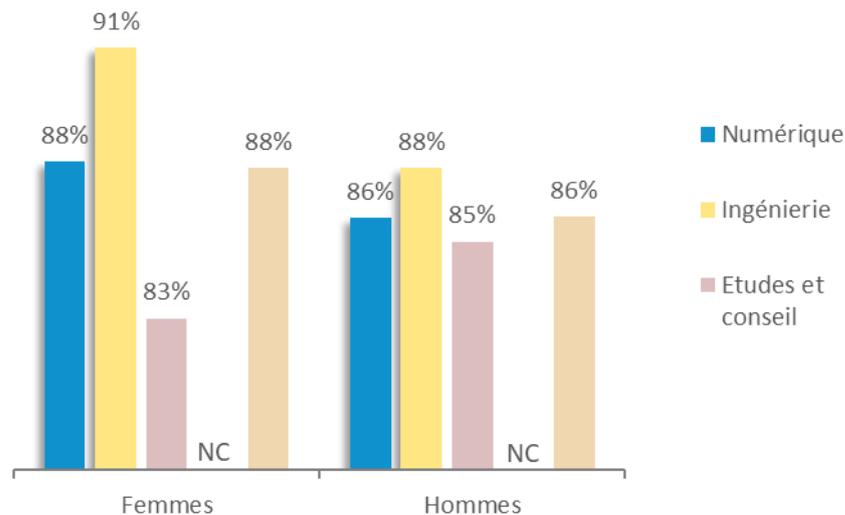
Niveau de satisfaction par rapport au sujet de la rémunération



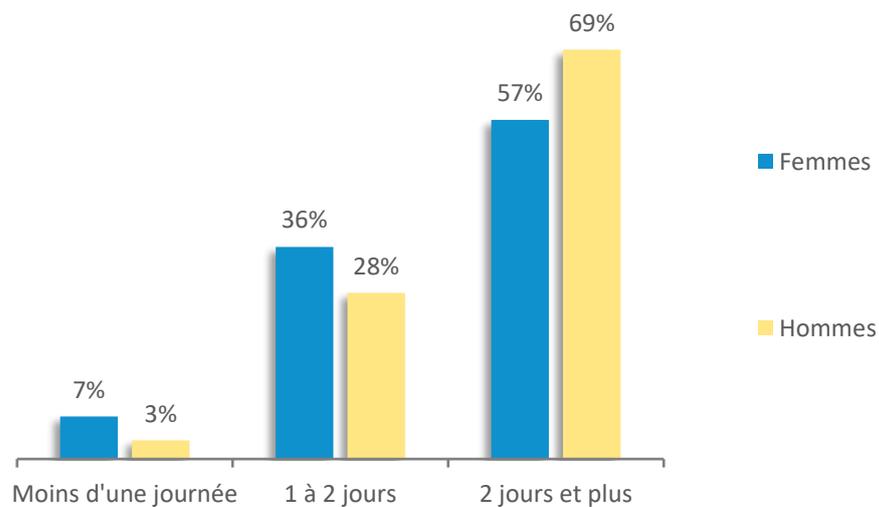


En matière de formation, les femmes accèdent à la formation dans des proportions similaires à leurs collègues, mais sur des durées moins importantes qu'eux. Il convient de corréliser ce fait avec le phénomène observé dans d'autres études réalisés par la Branche qui montre des durées de formations qui évoluent selon le niveau de classification de l'emploi occupé.

Part des salariés ayant bénéficié d'une action de formation au cours des 12 derniers mois



Durée des actions de formation suivies dans l'entreprise au cours des 12 derniers mois

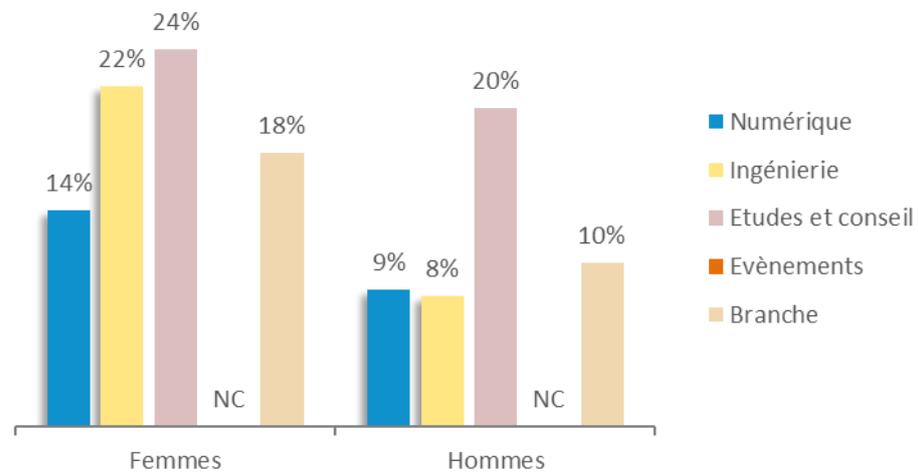


Les femmes ayant participé à l'enquête ont été en proportion plus nombreuses que leurs collègues masculins, quel que soit le secteur considéré, à avoir bénéficié d'une évolution

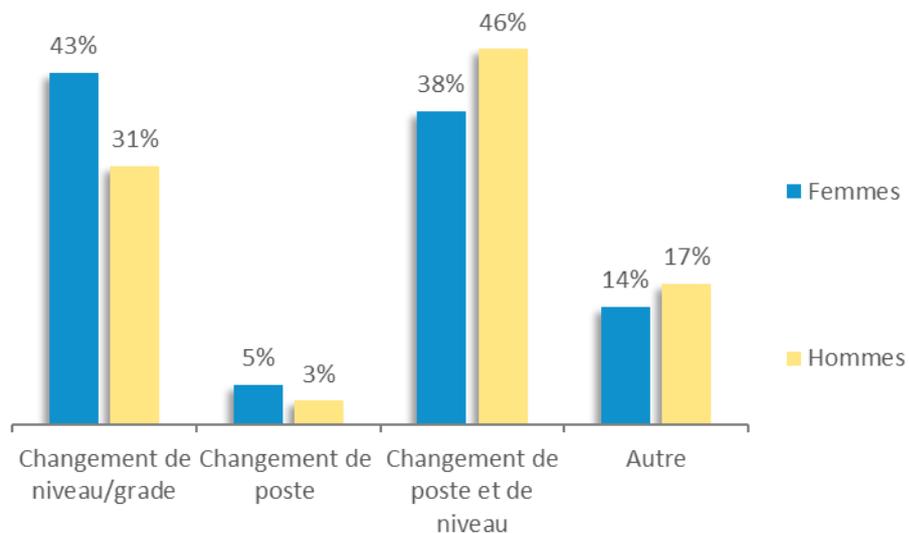


professionnelle au cours des 12 derniers mois. Les évolutions qui les concernent sont majoritairement des changements de niveau de classification interne ou conventionnel (grade Syntec), quand les hommes accèdent davantage à des changements de poste impliquant des changements de grade.

Part des répondants ayant bénéficié d'une évolution professionnelle au cours des 12 derniers mois



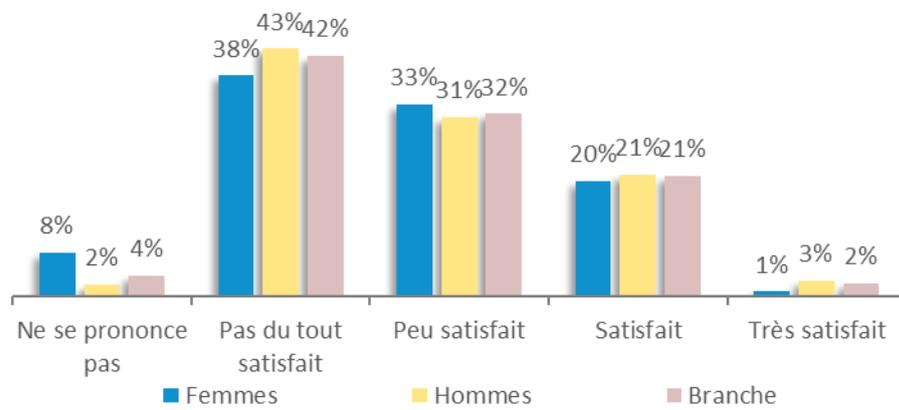
Caractérisation des évolutions professionnelles octroyées au cours des 12 derniers mois





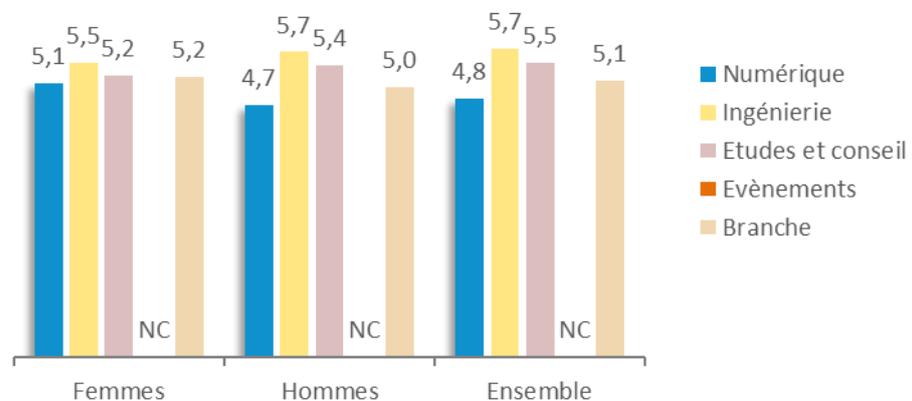
Le niveau de satisfaction exprimé au sujet des possibilités d'évolution professionnelle est différent suivant le genre : les hommes sont plus nombreux à se déclarer « peu » ou « pas du tout » satisfaits que les femmes (74% pour 71%), qui sont pourtant moins nombreuses que les hommes à indiquer être « satisfaites » ou « très satisfaites » (21% pour 24%). L'écart s'explique par une proportion plus élevée de femmes ne se prononçant pas sur le sujet (8%, + 6pts).

Niveau de satisfaction par rapport au sujet des possibilité d'évolution professionnelle

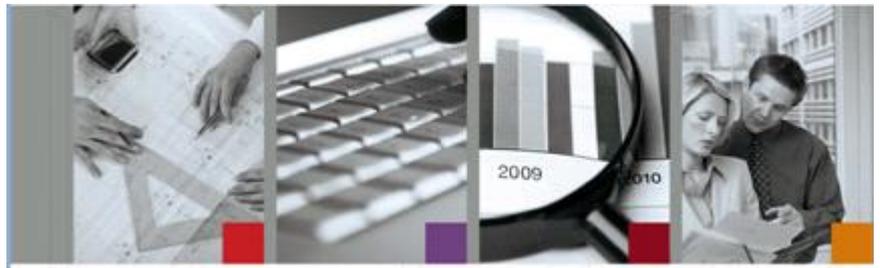


Au global, la note de satisfaction par rapport à la situation d'emploi est quasi-identique entre hommes et femmes et s'établit entre 5,1 et 5,2/10, le secteur de l'Ingénierie se distinguant par les notes les plus élevées chez les femmes comme chez les hommes.

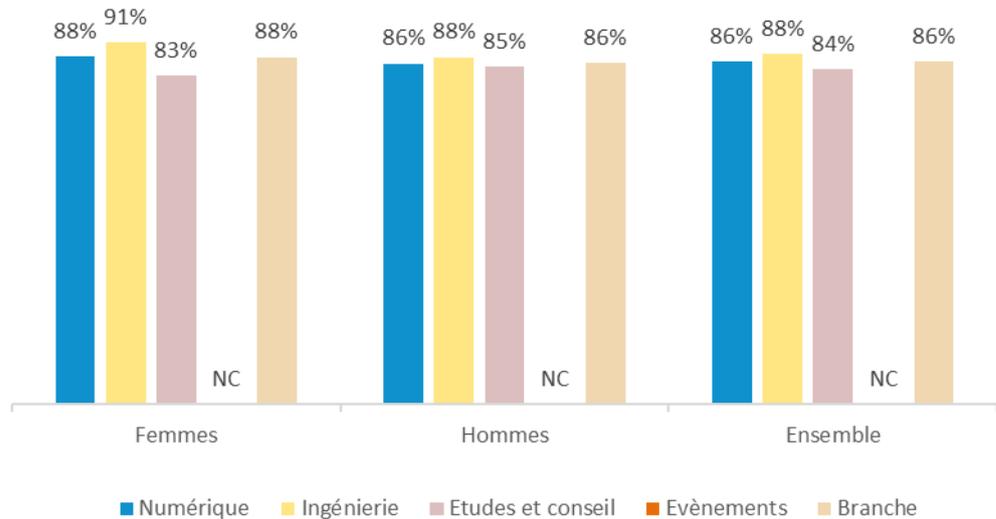
Niveau moyen de satisfaction à occuper le poste actuel (note donnée sur une échelle de 1 (tout à fait insatisfait) à 10 (tout à fait satisfait))



La part des femmes qui envisagent une évolution professionnelle est légèrement plus élevée que celle des hommes de ce cas, alors que cette possibilité est envisagée par 86% des répondants, et plus élevées dans le secteur de l'Ingénierie (91% des femmes).

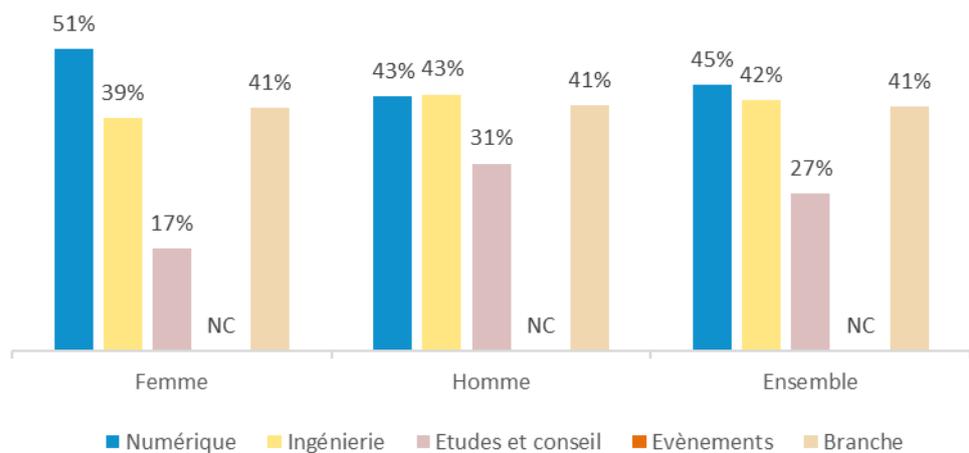


Part des salariés qui envisagent une évolution professionnelle à moyen terme



41% des répondants envisagent de changer de poste ou d'activité dans leur entreprise actuelle. Les salariées femmes du Numérique envisagent une mobilité interne à 51%, alors que seules 17% de celles des Etudes et conseil l'envisagent.

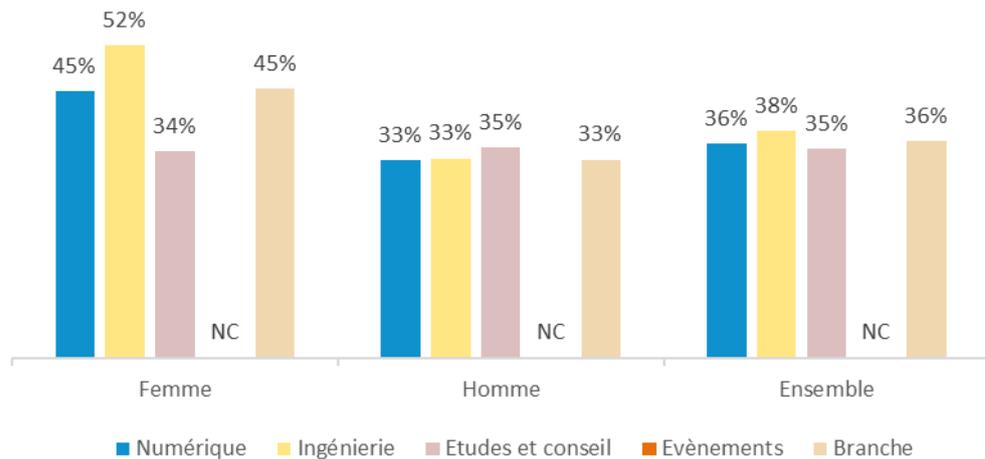
Part des salariés qui envisagent d'exercer une nouvelle activité dans la même entreprise à moyen terme



36% des répondants envisagent de quitter leur entreprise pour un emploi similaire au sein de la Branche ou non, dont 45% des femmes interrogées, et 52% de celles relevant du secteur de l'ingénierie. La part des hommes interrogés envisageant cette option s'élève à 33% des répondants, et se révèle homogène entre les secteurs représentatifs de la Branche.

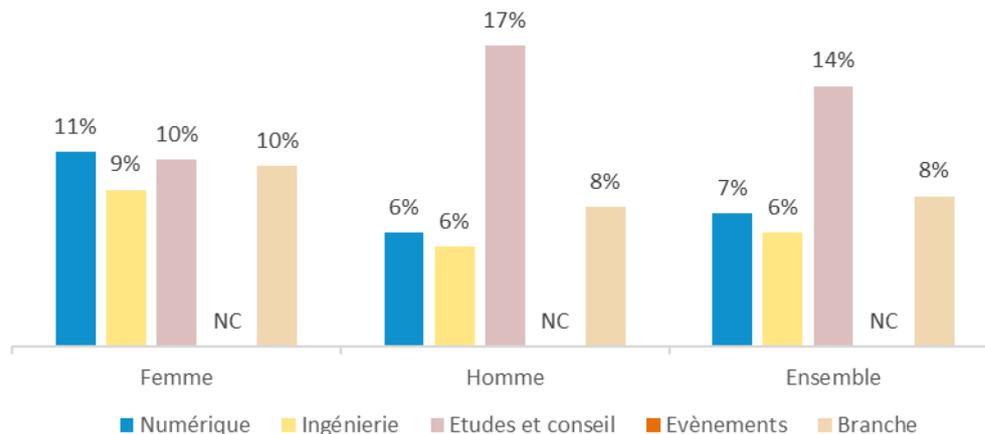


Part des salariés qui envisagent d'exercer le même type d'activité dans une autre entreprise à moyen terme



8% des répondants envisagent de quitter leur emploi pour un statut d'indépendant, d'auto-entrepreneur ou pour le portage salarial. Ce souhait concerne davantage les femmes, qui sont 10% à l'envisager, mais aussi les hommes du secteur Etudes et conseil (17%).

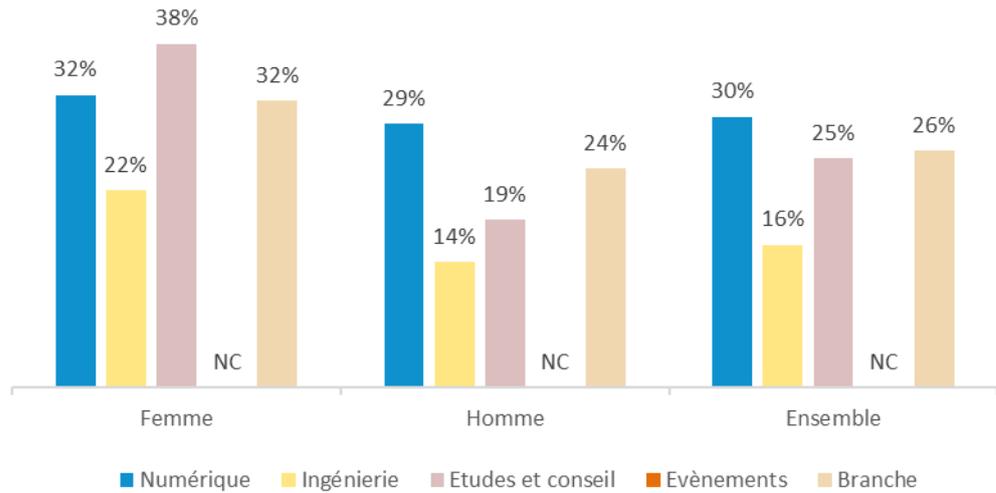
Part des salariés qui envisagent d'exercer leur activité en indépendant, portage salarial ou auto-entrepreneariat à moyen terme



Le souhait de changement d'orientation professionnelle concerne près d'1/3 des femmes interrogées, pour plus d'1/4 des salariés de la Branche. L'écart le plus important s'observe sur le secteur Etudes et conseil où 38% des femmes envisagent une réorientation.

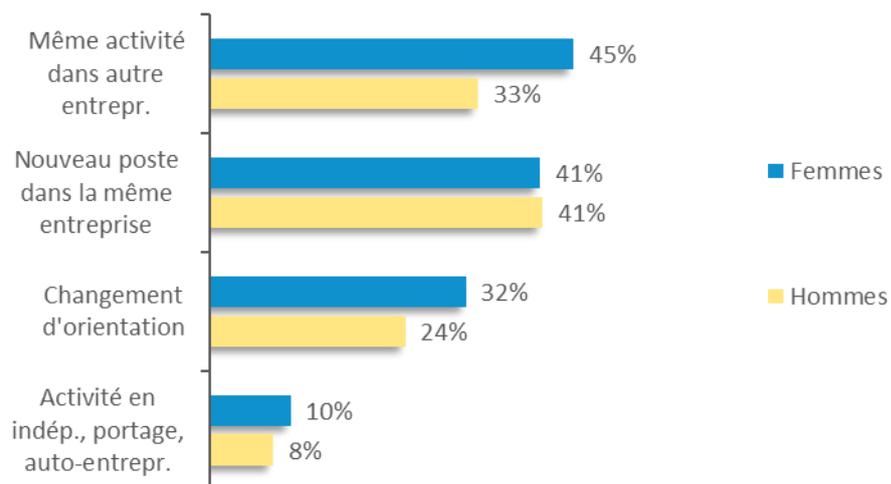


Part des salariés qui envisagent un changement d'orientation professionnelle à moyen terme



Parmi les répondants, les femmes sont plus nombreuses proportionnellement que les hommes à envisager des mobilités externes, qu'elles concernent une activité similaire ou un changement d'orientation.

Part des salariés qui envisagent une évolution professionnelle à moyen terme selon le genre





Éléments de conclusion sur l'hypothèse n°8 pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

La dynamique de mobilité est relativement similaire chez les hommes et les femmes, malgré des éléments défavorables à celles-ci en matière de promotion professionnelle ou de rémunération.

Leurs aspirations à une évolution sont finalement plus importantes que celles de leurs collègues masculins : elles sont proportionnellement plus nombreuses à envisager de quitter leur emploi, et plus souvent pour un souhait de mobilité externe, salariée ou non ou de reconversion.



2.3. Les logiques d'âge, d'ancienneté et de positionnement dans la pyramide de compétences jouent sur la mobilité des salariés de la Branche

2.3.1. Les facteurs d'âge et d'ancienneté font évoluer les aspirations des salariés

Les problématiques d'âge et d'ancienneté étant liées, nous avons fait le choix de les traiter simultanément et de regrouper les hypothèses 9 et 10.

Hypothèse n°9 pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

La mobilité des salariés est-elle influencée par des questions d'âge et concerne-t-elle davantage les plus juniors de la Branche ?

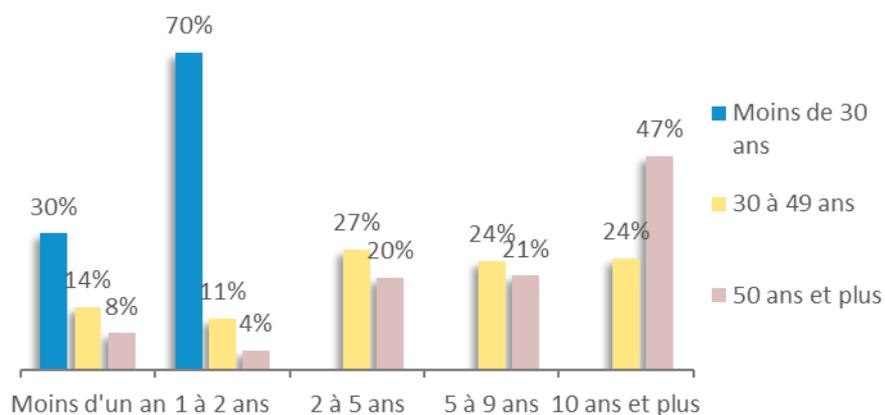
Hypothèse n°10 pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

L'écart notable en matière d'ancienneté dans l'entreprise traduit-il une mobilité en début de carrière de la part des salariés ? Cette mobilité est-elle liée aux questions de l'âge ?

L'âge semble être un facteur de stabilisation des salariés de la Branche. Ainsi, les 50 ans et plus occupent à 47% leur emploi actuel depuis 10 ans et plus, quand les 30-49 ans sont davantage répartis sur les 3 tranches d'ancienneté les plus élevées (2 à 5, 5 à 9 ans et plus de 10 ans).

Sans surprise, les plus jeunes ont les plus faibles anciennetés dans leur emploi. 100% d'entre eux sont en poste depuis moins de 2 ans.

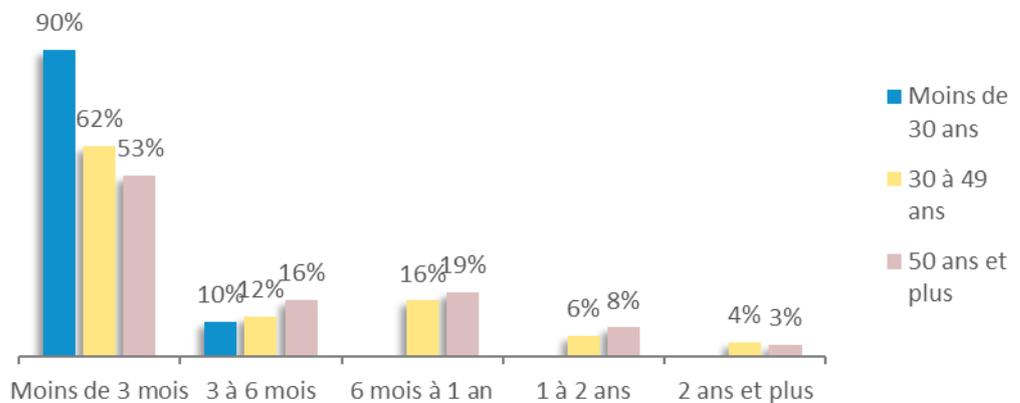
Durée de l'emploi actuel en fonction de l'âge du salarié





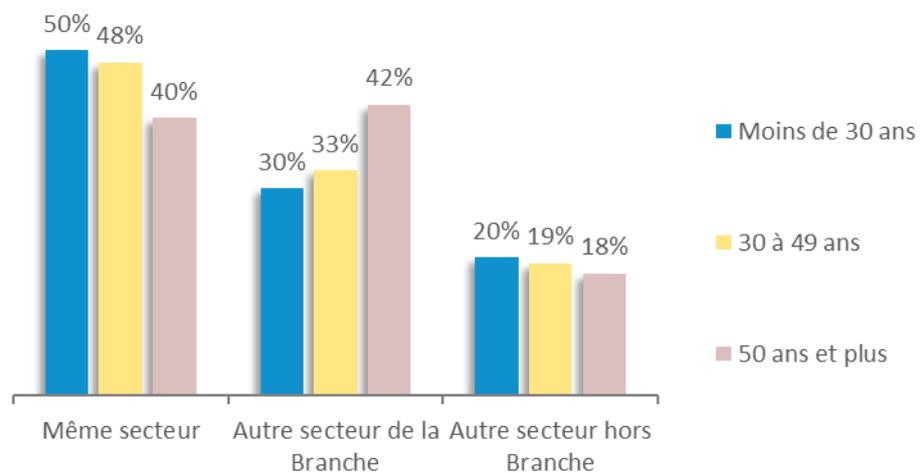
Ce facteur peut s'expliquer par une difficulté accrue à trouver un emploi en fonction de l'avancement en âge : les répondants de la Branche ont trouvé leur emploi actuel en moins de 3 mois pour plus de la moitié d'entre eux. Pour autant, les plus âgés sont aussi les plus nombreux sur les recherches qui mettent 6 mois et plus à aboutir (30% des plus de 50 ans), ce qui pourrait être lié à des difficultés plus importantes à trouver un emploi correspondant à l'expérience du salarié ou une sélectivité plus grande de sa part.

Durée de recherche de l'emploi actuel en fonction de l'âge



Si les plus âgés ont plus de difficultés à trouver un emploi et sont moins mobiles, ils sont ceux qui recourent le plus à la mobilité entre les secteurs de la Branche : 42% d'entre eux exerçaient leur emploi précédent au sein de la Branche mais dans un autre secteur.

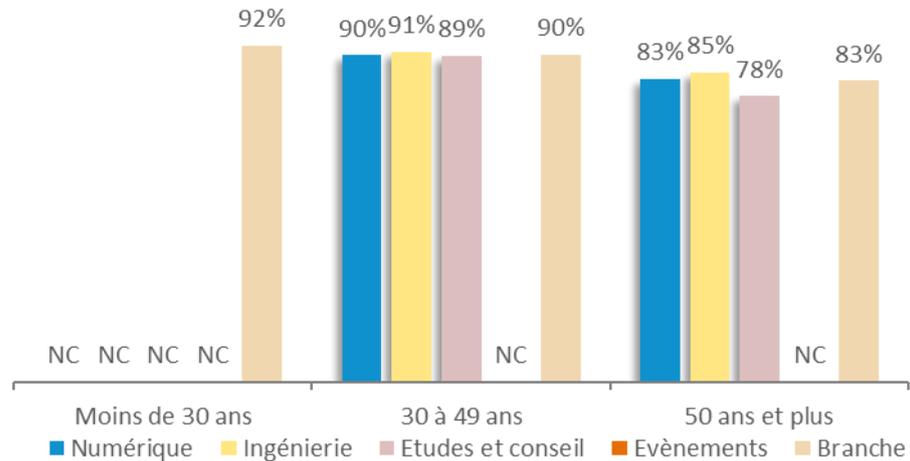
Quel était le secteur de votre emploi précédent ?



Si 86% des répondants envisagent une évolution professionnelle, la part des salariés dans ce cas diminue avec l'âge, quel que soit le secteur d'activité dans lequel ils exercent.

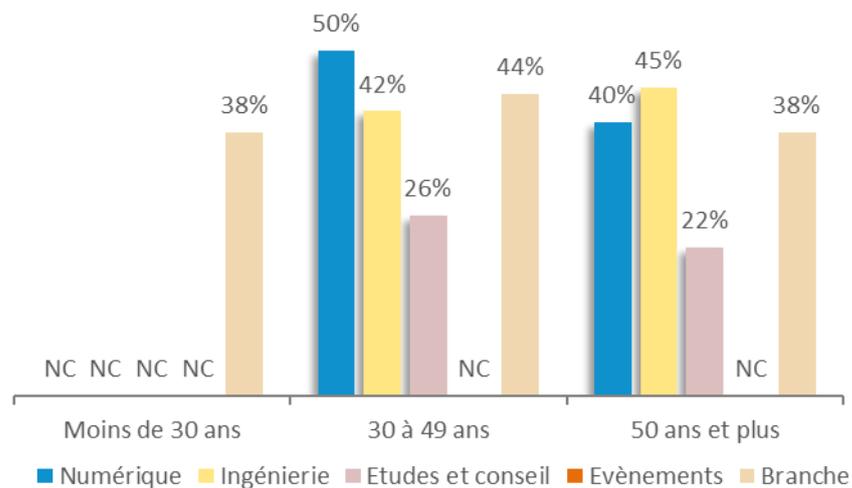


Part des salariés qui envisagent une évolution professionnelle à moyen terme par tranche d'âge



Le souhait d'évoluer au sein de l'entreprise actuelle, qui concerne 41% des répondants, est le plus fréquemment émis par les 30-49 ans, en particulier dans le secteur Numérique. Dans ce secteur, pour 1 salarié sur 2, cette évolution professionnelle peut être une mobilité interne.

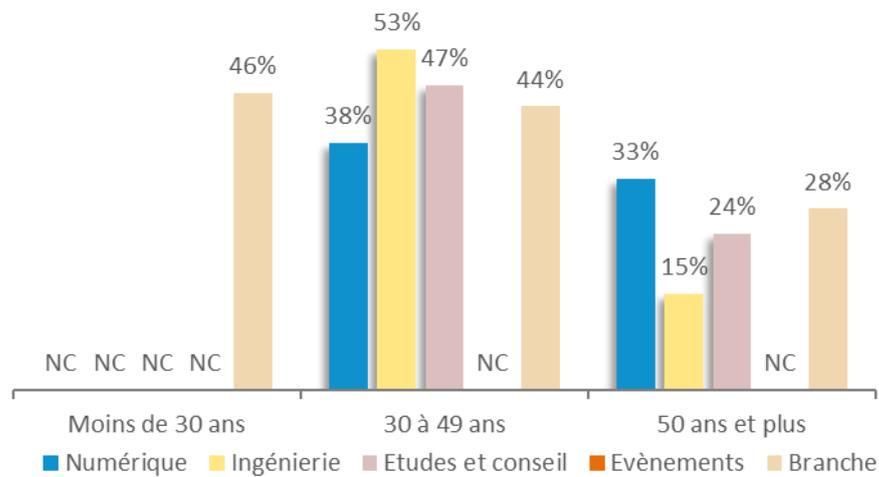
Part des salariés qui envisagent d'exercer une nouvelle activité dans la même entreprise à moyen terme par tranche d'âge





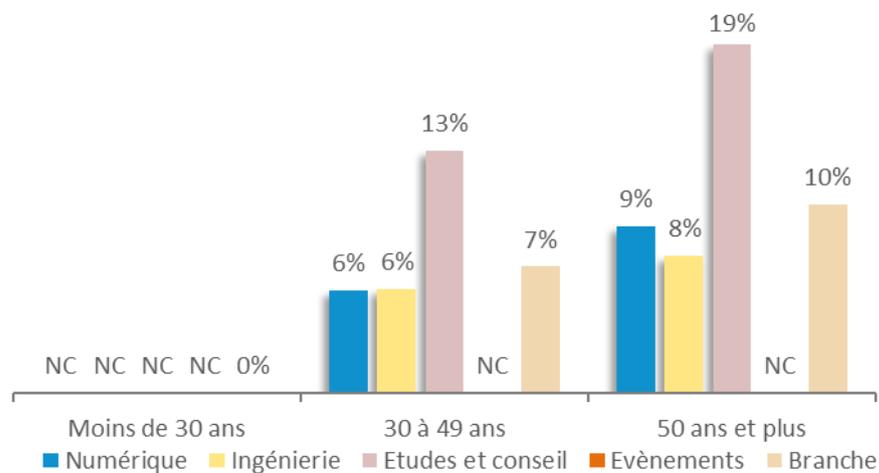
Le souhait de mobilité externe est moins populaire et diminue avec l'âge : au global, 36% des répondants envisagent de quitter leur entreprise pour un emploi similaire au sein de la Branche ou non, mais cette tendance, qui concerne 46% des moins de 30 ans et 44% des 30-49 ans, tombe à seulement 28% des 50 ans et plus, ce qui peut en partie s'expliquer par les difficultés de recherche d'emploi évoquées précédemment.

Part des salariés qui envisagent d'exercer le même type d'activité dans une autre entreprise à moyen terme par tranche d'âge



Alors qu'au global, 8% des répondants envisagent de quitter leur emploi pour un statut d'indépendant, d'auto-entrepreneur ou pour le portage salarial, cette éventualité est évoquée plus fréquemment par les plus de 50 ans, quel que soit le secteur d'activité. Cette tendance est confirmée et amplifiée dans les Etudes et conseil.

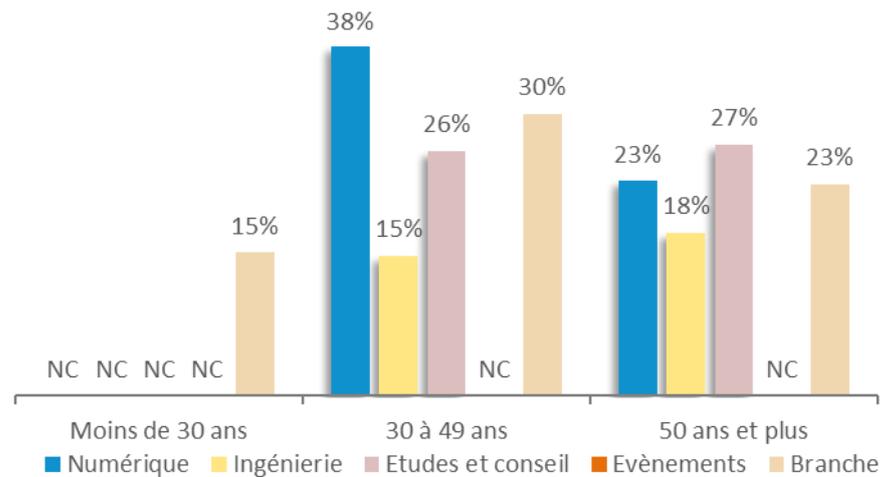
Part des salariés qui envisagent d'exercer leur activité en indépendant, portage salarial ou auto-entrepreneuriat à moyen terme par tranche d'âge





Le changement d'orientation professionnelle est envisagé plus fortement par les 30-49 ans que par les autres catégories. On note que 38% des 30-49 ans du Numérique qui souhaitent évoluer à moyen terme envisagent cette option.

Part des salariés qui envisagent un changement d'orientation professionnelle à moyen terme par tranche d'âge

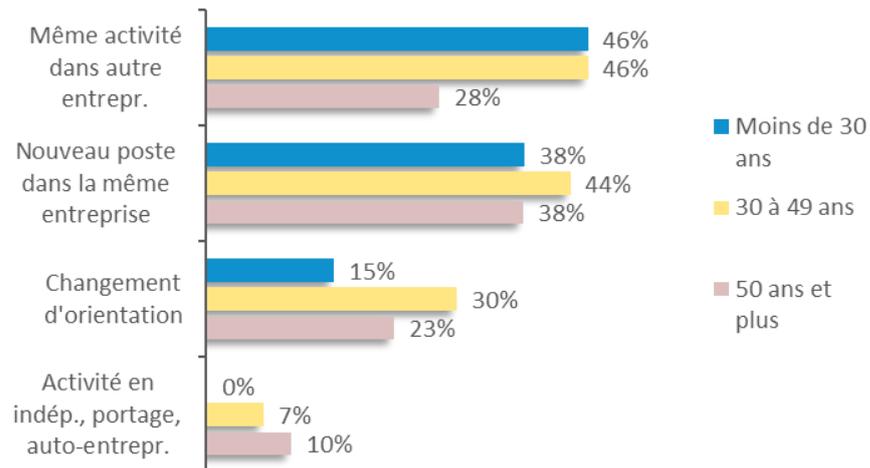


Parmi les répondants qui envisagent une évolution professionnelle à moyen terme, on peut dégager des dynamiques différentes en fonction des âges :

- Les moins de 30 ans envisagent très majoritairement de poursuivre la même activité, de préférence chez un autre employeur
- Les 30-49 ans ont des souhaits similaires, mais 30% d'entre eux envisagent une reconversion à moyen terme
- Les plus de 50 ans sont plus nombreux à souhaiter évoluer au sein de leur entreprise. Ils sont par ailleurs les plus nombreux en proportion à envisager de « se mettre à leur compte » (10% envisagent d'exercer en indépendant, portage salarial ou auto-entrepreneuriat).



Part des salariés qui envisagent une évolution professionnelle à moyen terme par tranche d'âge



Eléments de conclusion sur les hypothèses n°9 et n°10 pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

La mobilité semble bel et bien liée au facteur de l'âge : les moins de 30 ans rencontrent plus de facilité à trouver un emploi, sont en poste depuis moins de deux ans et aspirent majoritairement à évoluer sur la même activité en privilégiant la mobilité externe.

Les 50 ans et plus, a contrario, semblent plus pénalisés dans la recherche d'emploi, sont moins nombreux à envisager une évolution professionnelle à moyen terme. Les 50 ans et plus qui envisagent d'évoluer souhaitent en revanche plus souvent évoluer au sein de leur entreprise actuelle ou opter pour une activité en indépendant, portage salarial ou auto-entreprenariat.

Les salariés en milieu de carrière restent mobiles et rencontrent peu de difficultés à trouver un nouvel emploi. Leurs aspirations à évoluer concernent le plus souvent une évolution sur le même type d'emploi en interne ou en externe. Ils sont en proportion les plus nombreux à envisager un changement d'orientation professionnelle (30%).



2.3.2. L'influence du niveau de diplôme se porte davantage sur le type de mobilité envisagée que sur le souhait d'évolution lui-même

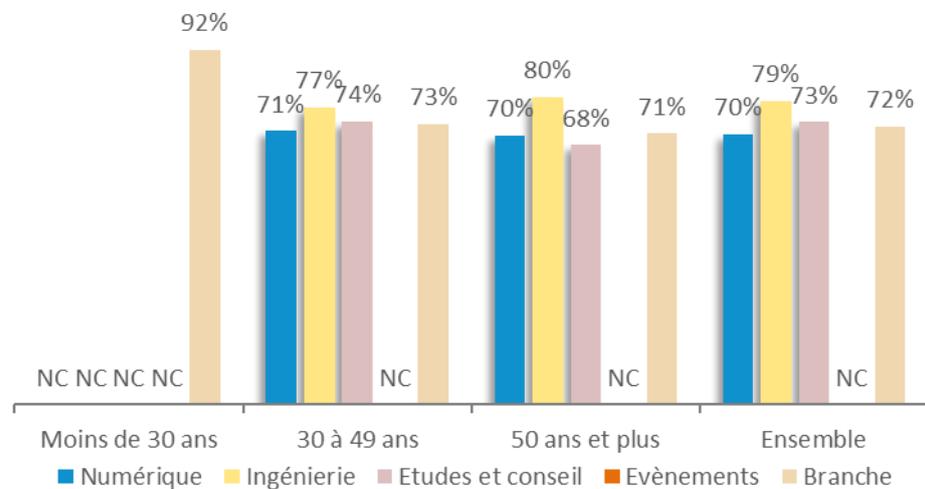
Hypothèse n°11 pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

Le niveau de diplômes élevé peut-il être facteur de mobilité ? À ce titre, peut-il y avoir des différences entre secteurs de la Branche, avec une mobilité plus élevée dans le secteur du Numérique ?

Recourir de manière exclusive à des bac + 5 sur des tâches qui pourraient être réalisées par des bac + 3, ne pèse-t-il par également sur la mobilité des salariés de la Branche ?

Près de 3 répondants sur 4 disposent d'un diplôme de niveau Bac+3 ou plus, cette proportion s'élevant à 79% dans le secteur de l'Ingénierie.

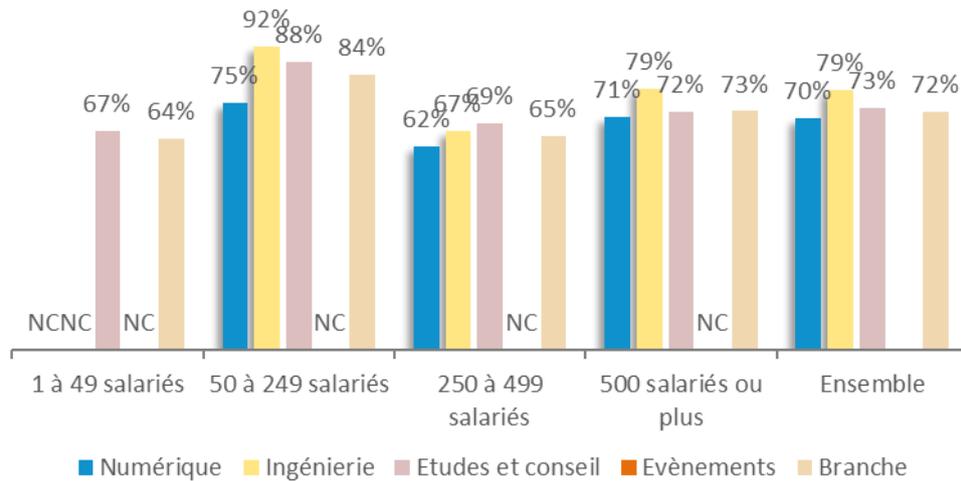
Part des salariés disposant d'un niveau d'étude bac+3 ou plus par tranche d'âge



Il ne semble pas y avoir de corrélation forte entre la taille de l'entreprise et la part de salariés disposant d'un diplôme de niveau Bac+3 ou plus : les entreprises de taille intermédiaire (50 à 249 salariés) paraissent les plus enclines à embaucher des salariés très diplômés, notamment dans les secteurs de l'Ingénierie et des Etudes et conseil. Pour autant, il paraît difficile d'établir un lien clair entre taille d'entreprise et niveau d'études des salariés.

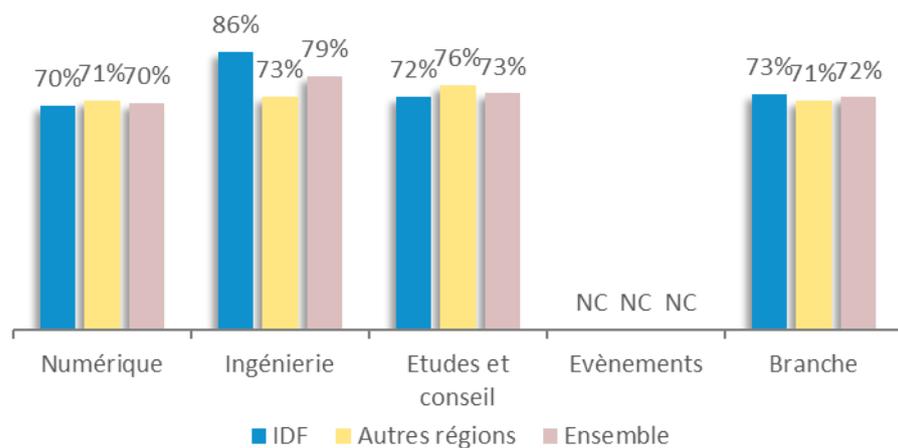


Part des salariés disposant d'un niveau d'étude bac+3 ou plus par taille d'entreprise



La région dans laquelle exercent les salariés a peu d'influence sur le niveau d'études des salariés : la part des salariés de niveau Bac+3 et plus est similaire en Île-de-France et dans les autres régions, à l'exception du cas du secteur de l'Ingénierie où la part des salariés les plus diplômés est significativement plus élevée en Île-de-France (86%, pour une moyenne proche de 70% dans la Branche et les autres secteurs).

Part des salariés disposant d'un niveau d'étude bac+3 ou plus par localisation



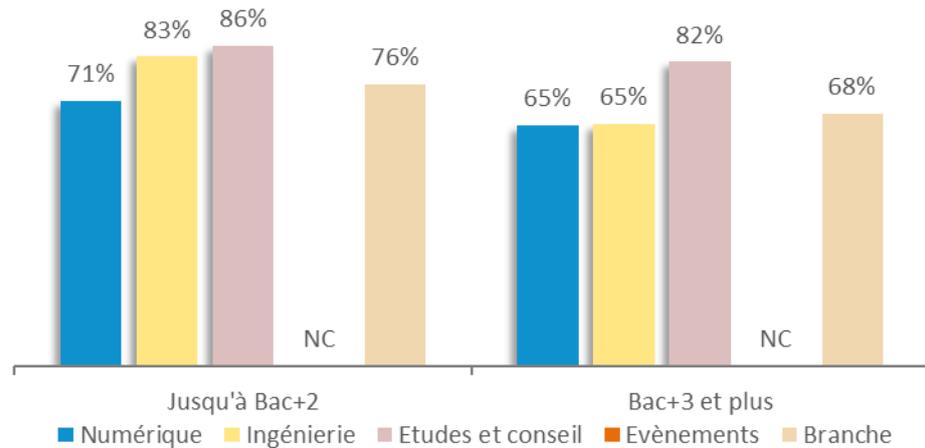
Cependant, les répondants disposant des niveaux d'étude les moins élevés sont en proportion plus nombreux à estimer avoir trouvé leur emploi actuel avec facilité.

C'est particulièrement vrai dans le secteur du Numérique (75% des répondants disposant d'un diplôme de niveau Bac+2 ou moins estiment avoir trouvé facilement leur emploi).



contre 65% de leurs collègues de niveau Bac + 3 ou plus) et plus encore pour l'Ingénierie (respectivement 83% et 65%)

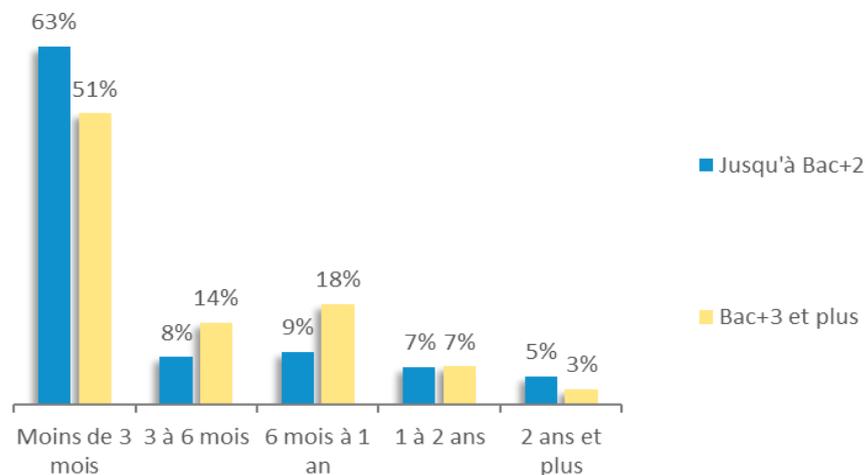
Part des salariés estimant avoir facilement trouvé leur emploi actuel selon le niveau d'études



Les répondants disposant d'un diplôme de niveau Bac+2 ou moins indiquent en effet avoir connu les durées les plus courtes pour trouver leur emploi actuel.

Ce constat pourrait s'expliquer par deux facteurs : d'une part, une possible plus forte sélectivité des salariés les plus diplômés et d'autre part, pour les employeurs, des compétences directement exploitables par les entreprises potentiellement davantage représentées chez les salariés dont le niveau d'études est moins élevé.

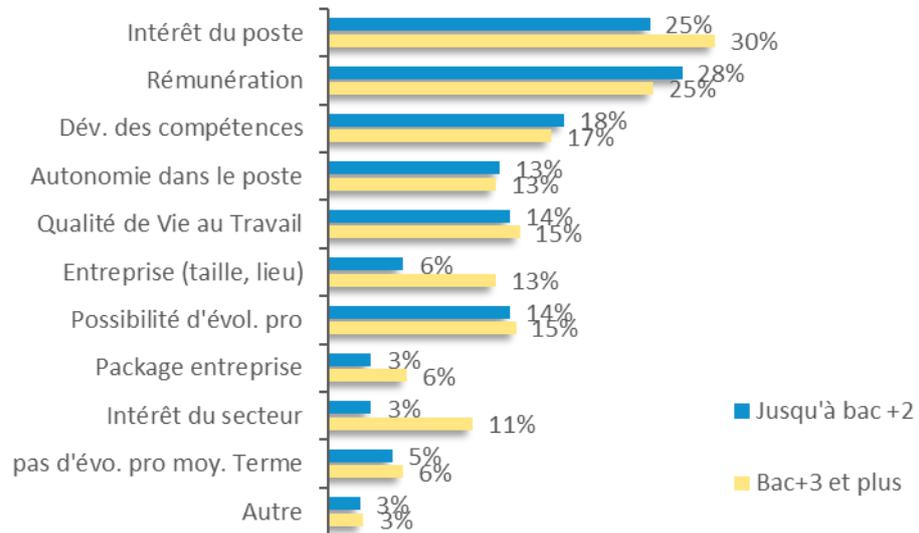
Durée de recherche de l'emploi actuel selon le niveau d'études





Les motifs évoqués pour la recherche de l'emploi actuel sont relativement proches quel que soit le niveau d'études des répondants. On note cependant des choix davantage guidés par la question de la rémunération, l'intérêt du poste et la possibilité de développer ses compétences chez les salariés dont le niveau d'étude va jusqu'à Bac+2. L'intérêt du poste est placé en 1^{er} motif de changement devant la rémunération et la possibilité de développer ses compétences chez les Bac+3, qui accordent par ailleurs davantage d'importance à l'entreprise en elle-même, aux conditions proposées et à l'intérêt du secteur que leurs homologues moins diplômés.

Motifs évoqués pour le dernier changement d'emploi selon le niveau d'études

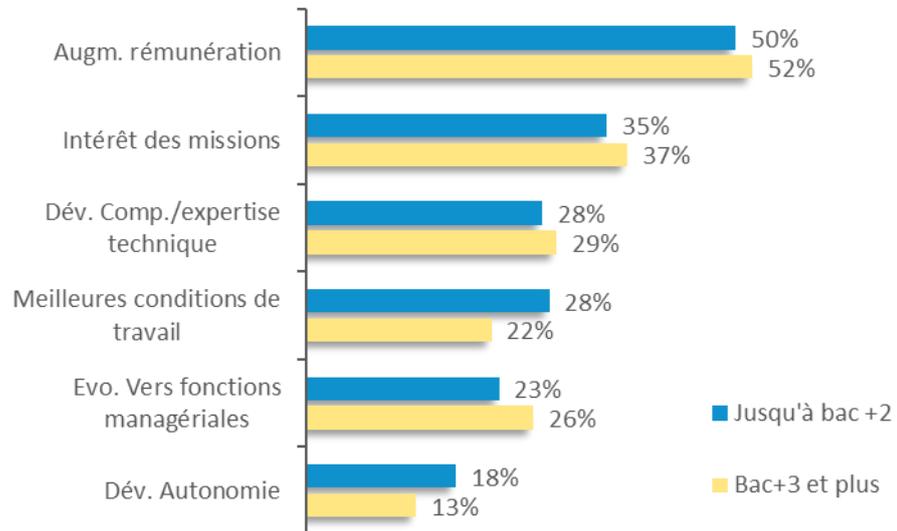


Les souhaits d'évolution à moyen terme les plus plébiscités sont similaires quel que soit le niveau d'études : une rémunération plus élevée, des missions plus intéressantes, la possibilité de développer ses compétences ou son expertise technique.

Il est intéressant de constater que les répondants de niveau d'études inférieur ou égal à Bac+2 sont en proportion plus nombreux à souhaiter un poste qui leur amène de meilleures conditions de travail ou plus d'autonomie. Logiquement, les plus diplômés souhaitent plus massivement évoluer vers des fonctions managériales.

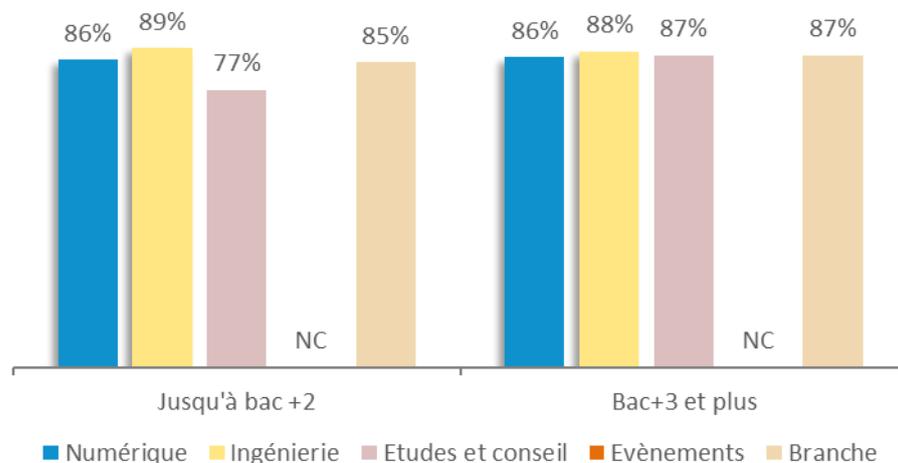


Souhait d'évolution à moyen terme selon le niveau d'études



Les répondants les plus diplômés sont légèrement plus enclins à envisager une évolution par rapport à leur poste actuel à moyen terme. On note cependant des différences sectorielles, puisque si le souhait d'évolution concerne des proportions de salariés équivalentes quel que soit le niveau d'études dans le Numérique et dans l'Ingénierie (respectivement 86 et 88 à 89%), les salariés des Etudes et conseil les plus diplômés sont de loin plus nombreux à souhaiter un changement de poste à moyen terme (+10pts).

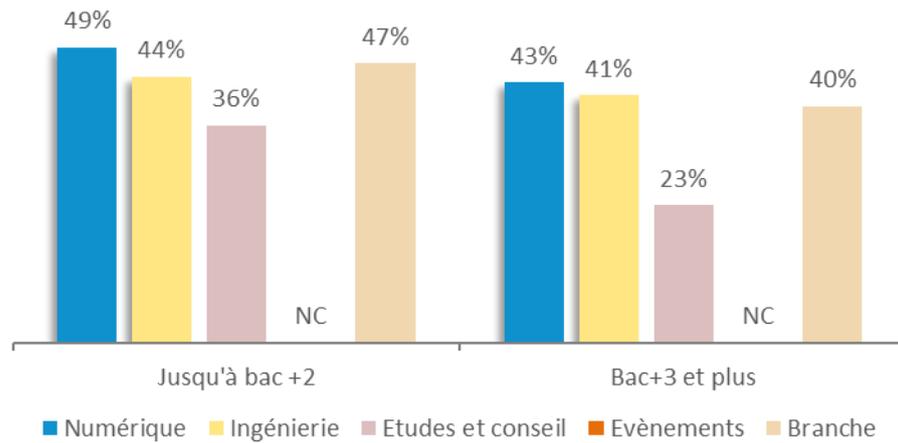
Part des salariés qui envisagent une évolution professionnelle à moyen terme selon le niveau d'études



Le souhait d'évolution concerne une mobilité interne plus fréquemment chez les salariés dont le niveau d'études est inférieur ou égal à Bac+2, tout secteur confondu, l'écart le plus grand concernant à nouveau le secteur Etudes et conseil.

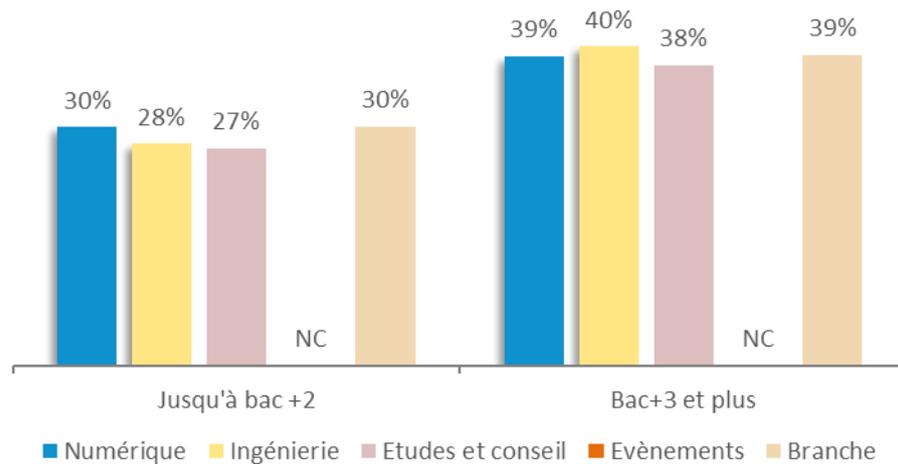


Part des salariés qui envisagent d'exercer une nouvelle activité dans la même entreprise à moyen terme selon le niveau d'études



A contrario, si à l'échelle de la Branche, 36% des répondants envisagent de quitter leur entreprise pour un emploi similaire au sein de la Branche ou non, la part des Bac+3 est significativement plus élevée (39%) que celle des Bac+2 et moins (30%). Cette tendance est similaire pour tous les secteurs, surtout dans l'Ingénierie.

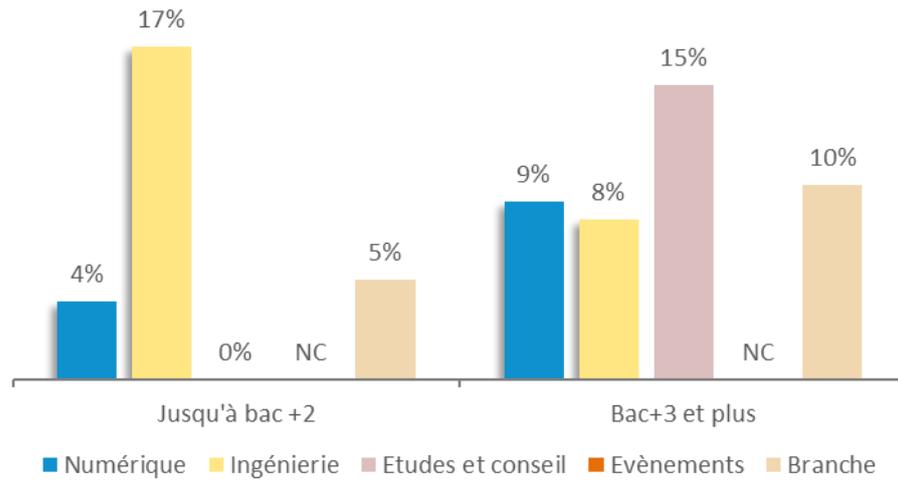
Part des salariés qui envisagent d'exercer le même type d'activité dans une autre entreprise à moyen terme selon le niveau d'études





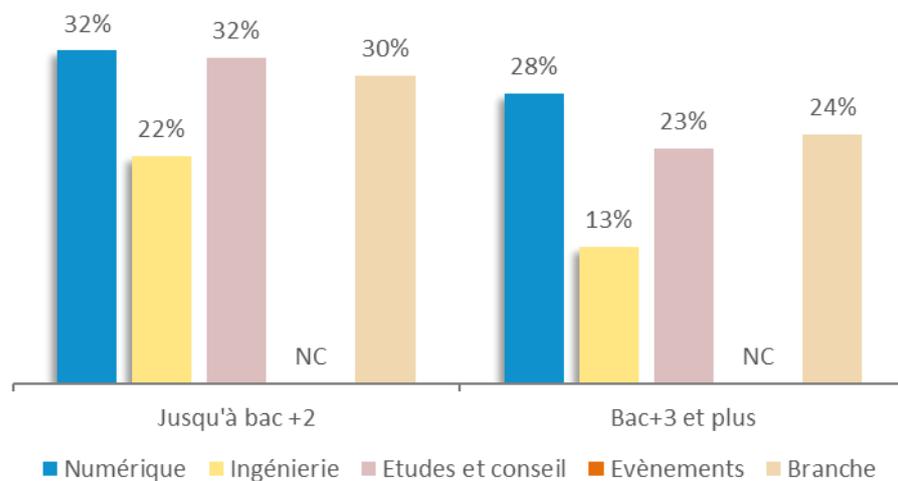
Le souhait d'évoluer vers un statut d'indépendant concerne 8% des répondants, au global. Il concerne davantage les Bac+3 et plus, le cas de l'Ingénierie semblant particulier.

Part des salariés qui envisagent d'exercer leur activité en indépendant, portage salarial ou auto-entrepreneuriat à moyen terme selon le niveau d'études



Les répondants dont le niveau d'études va jusqu'à Bac+2 sont en moyenne plus nombreux à envisager une nouvelle orientation professionnelle que les Bac+3 et plus, quel que soit le secteur, les proportions des secteurs des Etudes et conseil et du Numérique étant similaires (32%). Pour rappel, un salarié sur 4 parmi les répondants envisage cette option.

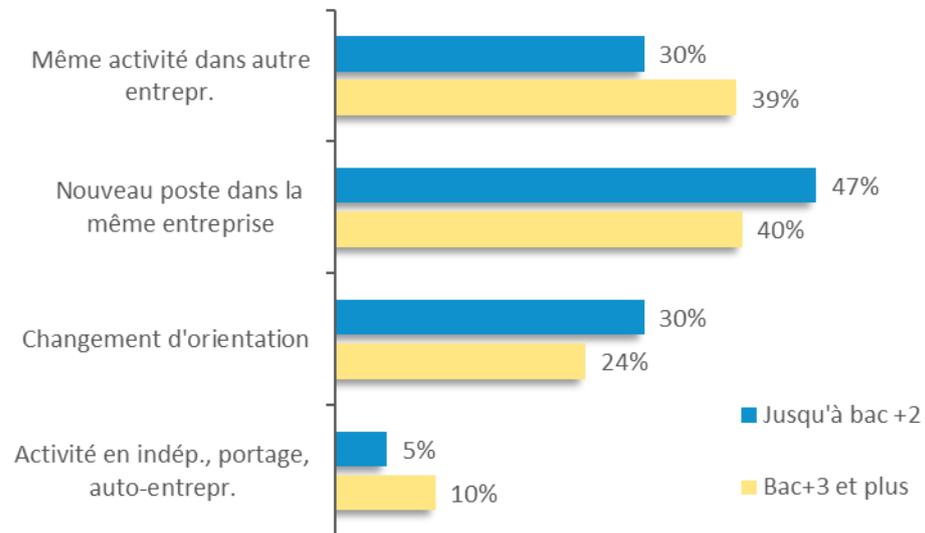
Part des salariés qui envisagent un changement d'orientation professionnelle à moyen terme selon le niveau d'études





La mobilité interne est davantage envisagée comme évolution à moyen terme par les salariés dont le niveau d'études est inférieur ou égal à Bac+2. Ces salariés sont également plus nombreux à envisager un changement d'orientation que leurs collègues plus diplômés et placent cette éventualité au même rang que la mobilité externe. Les Bac+3 et plus, quant à eux, sont quasiment aussi nombreux à envisager une mobilité externe qu'une mobilité interne. 10% d'entre eux considèrent le développement d'une activité en indépendant, en portage salarial ou en auto-entrepreneuriat comme une évolution professionnelle possible.

Part des salariés qui envisagent une évolution professionnelle à moyen terme selon le niveau d'études



Éléments de conclusion sur l'hypothèse n°11 pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

Le niveau de diplôme ne semble pas constituer en soi un facteur de mobilité, du fait d'une relative facilité à trouver un emploi dans la Branche quel que soit le niveau d'études.

On note que les répondants disposant d'un diplôme de niveau Bac+2 ou moins indiquent avoir connu les durées les plus courtes pour trouver leur emploi actuel. Ce constat pourrait s'expliquer par la coordination de deux facteurs : par d'une part, une possible plus forte sélectivité des salariés les plus diplômés et d'autre part, pour les employeurs, des compétences directement exploitables par les entreprises potentiellement davantage représentées chez les salariés dont le niveau d'études est moins élevé.

Les aspirations apparaissent cependant différenciées, les salariés de niveau d'études allant jusqu'à Bac+2 envisageant davantage une évolution via la mobilité interne ou le changement d'orientation professionnelle que leurs collègues de niveau Bac+3 ou plus.



2.4. Les salariés sont conscients de l'importance de la formation professionnelle pour leur évolution professionnelle, mais ne voient pas leurs attentes totalement satisfaites

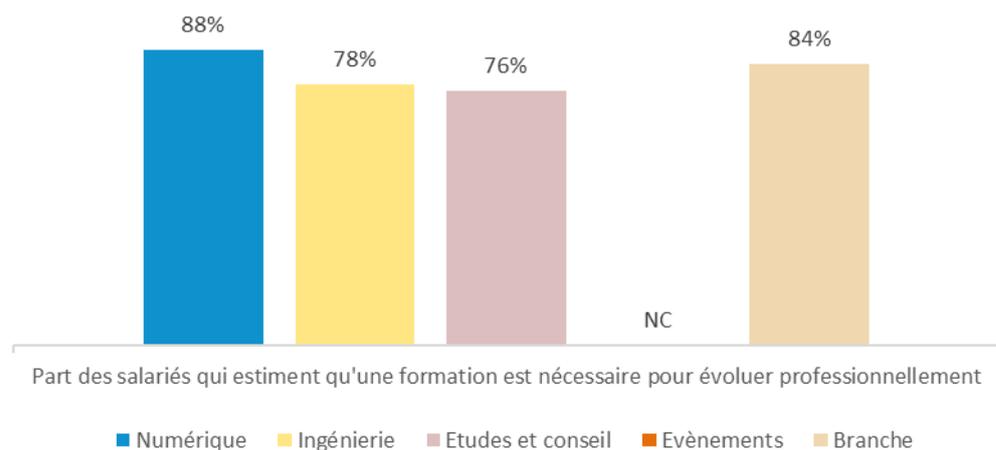
Hypothèse n°12 pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

Malgré sa place au cœur des transformations digitales, le niveau de formation est identique aux autres Branches ; aurait-il une incidence sur la mobilité des salariés ou serait-il le fruit du recrutement axé sur des salariés jeunes déjà très bien formés ?

En complément de cette hypothèse, nous reviendrons dans le dernier volet de l'étude sur les bonnes pratiques et préconisations sur la mobilisation par les entreprises et les salariés des dispositifs de Branche en matière de formation.

Les salariés interrogés sont sensibilisés à la nécessité de se former pour développer leur employabilité et évoluer professionnellement. 84% d'entre eux estiment en effet qu'une formation est nécessaire pour ce faire.

Part des salariés estimant nécessaire de suivre une formation pour évoluer professionnellement

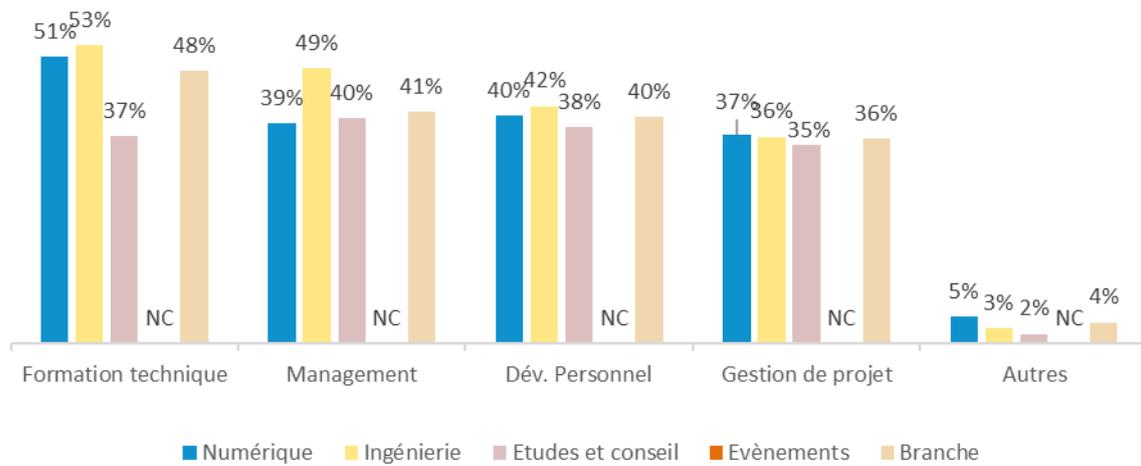




Ce sont les formations techniques qui sont identifiées comme les plus propices à l'évolution professionnelle par les répondants.

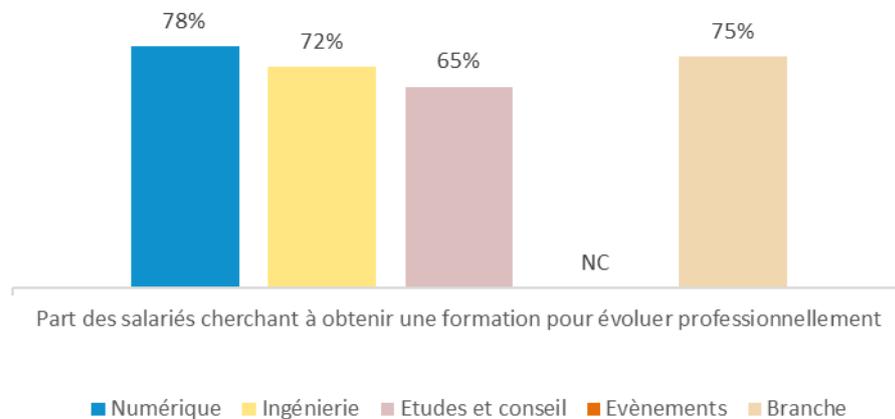
Le secteur de l'Ingénierie se distingue par une part élevée de ses répondants qui voient dans la formation au management une nécessité pour la progression professionnelle (49% pour une moyenne Branche de 48%).

Domaines de formation identifiés comme nécessaires pour évoluer professionnellement



Les ¾ des répondants estimant qu'une formation est nécessaire à leur évolution cherchent à obtenir cette formation, les salariés du secteur du Numérique étant proportionnellement les plus nombreux et ceux des Etudes et Conseil les moins nombreux dans ce cas.

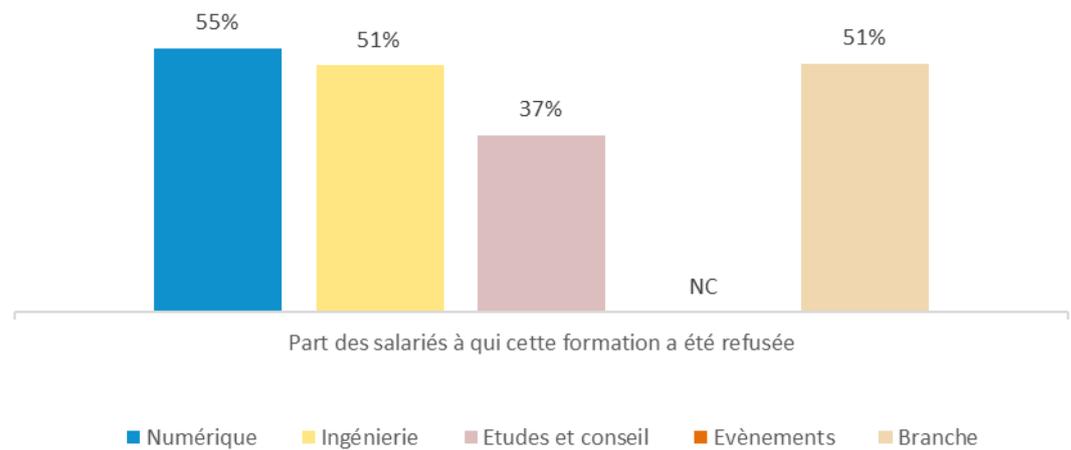
Part des salariés cherchant à obtenir une formation considérée comme nécessaire à leur évolution professionnelle





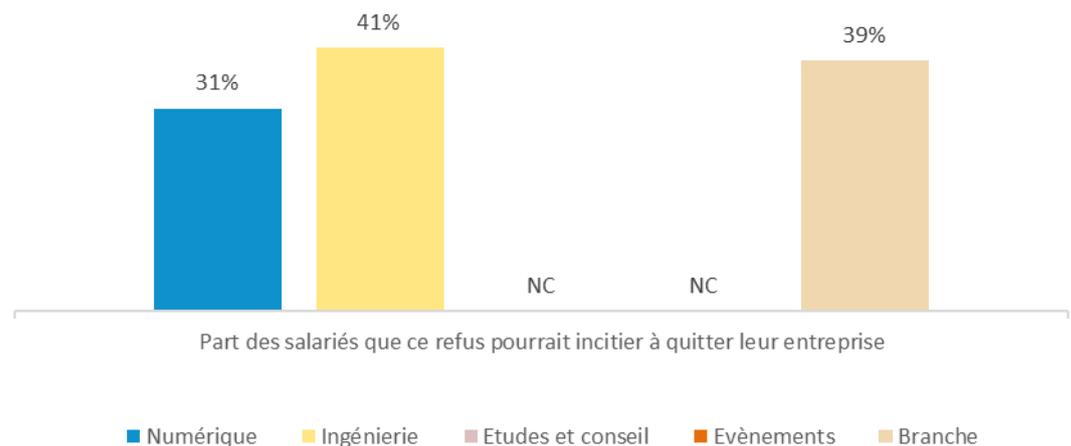
Il est à noter que plus de la moitié des salariés qui estiment la formation nécessaire à leur évolution se sont vus refuser cette formation. Ce point interroge sur l'adéquation entre les axes stratégiques mis en avant dans les plans de formation des entreprises et les besoins exprimés par les salariés.

Part des salariés à qui cette formation a déjà été refusée



Ce point est d'autant plus intéressant à investiguer que le refus d'une formation jugée comme nécessaire à son évolution par les salariés conduit 39% d'entre eux à considérer ce refus comme un argument de départ de l'entreprise à long terme.

Part des salariés à qui le refus d'une formation considérée comme nécessaire à leur évolution pourrait faire envisager un départ de l'entreprise à terme

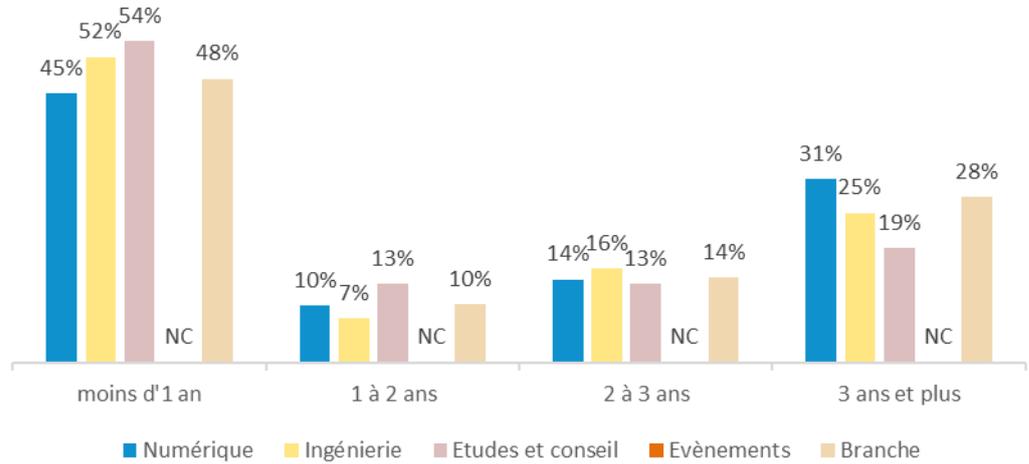


Pour autant, 48% des répondants ont reçu une action de formation au cours des 12 derniers mois, le secteur Numérique se distinguant cette fois par une part de répondants moins importante que la moyenne déclarant avoir bénéficié de formation.

La part des salariés non formés depuis 3 ans ou plus s'élève à 28%, les secteurs Numérique et Ingénierie étant ceux qui présentent la part la plus importante de salariés dans ce cas.

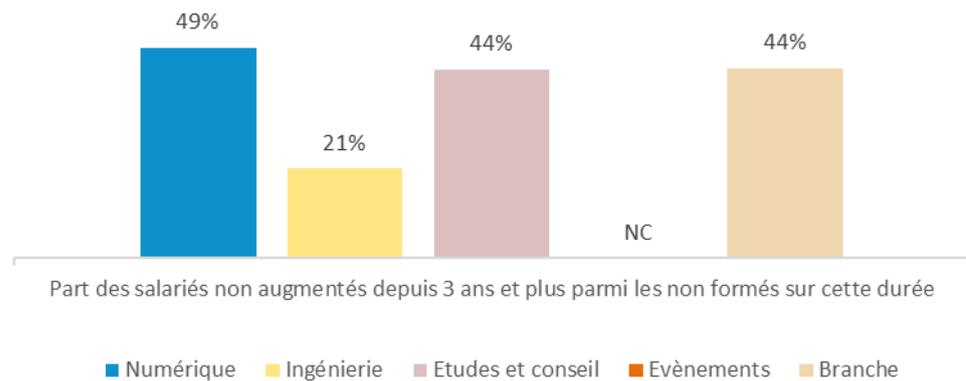


Date de la dernière action de formation suivie



On peut supposer un lien entre l'absence de formation et l'absence d'accès aux revalorisations salariales : parmi les 28% de salariés non formés depuis 3 ans et plus, 44% n'ont par ailleurs pas été augmentés sur la même période. On note que le secteur de l'Ingénierie est le moins touché par ce phénomène.

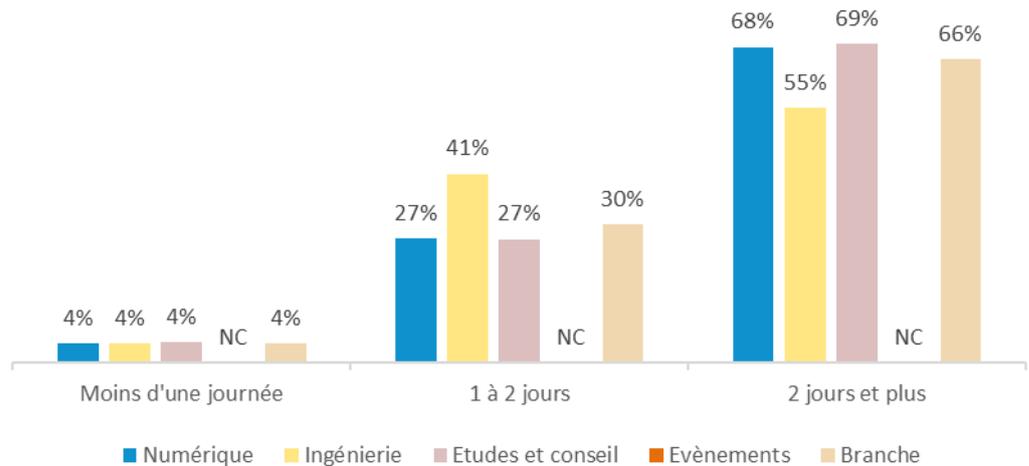
Part des salariés non formés depuis 3 ans et plus n'ayant pas perçu d'augmentation depuis 3 ans et plus





Les durées de formation déclarées sont majoritairement longues, les 2/3 des répondants formés indiquant avoir bénéficié d'actions d'une durée supérieure ou égale à 2 jours.

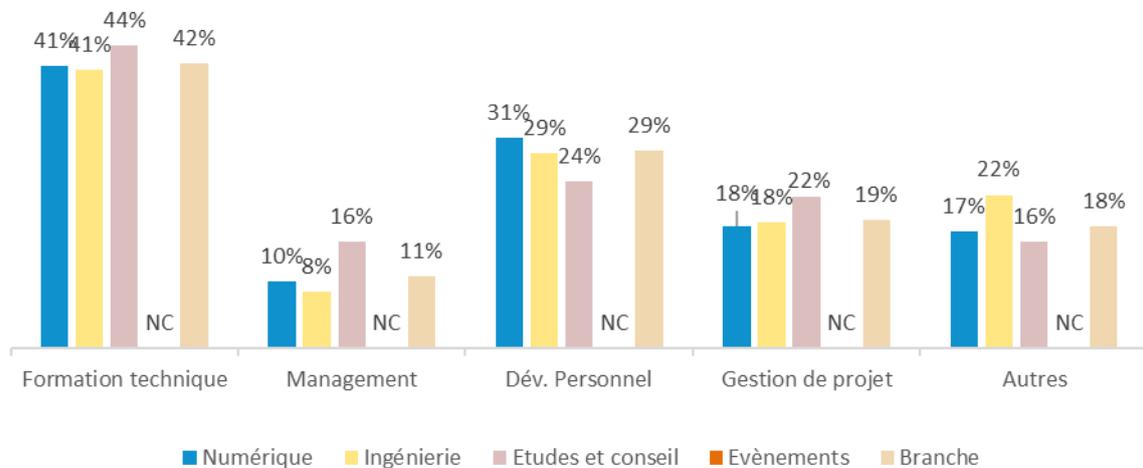
Durée des actions de formation suivies au cours des 12 derniers mois



Les formations techniques sont celles qui sont le plus suivies par les répondants formés au cours des 12 derniers mois, devant celles de développement personnel (soft skills, langues...).

Bien qu'identifiées comme nécessaires au développement professionnel par respectivement 41% des répondants, les formations management n'ont été octroyées qu'à 11% des salariés déclarant avoir été formés au cours des 12 derniers mois.

Domaines des actions de formation suivies au cours des 12 derniers mois





Éléments de conclusion sur l'hypothèse n°12 pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

Les salariés de la Branche identifient clairement la nécessité d'être formés pour développer leur employabilité et pouvoir évoluer professionnellement, puisque 84% d'entre eux estiment une formation nécessaire et 75% l'ont demandée.

La part des salariés formés au cours des 12 derniers mois ne répond cependant pas à cette attente, puisque seulement la moitié des salariés ont pu suivre une formation sur cette période et 28% des salariés interrogés déclarent ne pas avoir été formés depuis 3 ans ou plus.

Enfin, on observe un décalage entre les domaines de formation considérés comme nécessaires à l'évolution professionnelle et ceux des formations octroyées, qui pose la question de la conciliation des besoins en compétences immédiats ou de moyen terme des entreprises et des besoins de développement de leur employabilité à moyen et long terme qu'expriment les salariés.

La mobilisation des dispositifs de Branche en matière de formation par les entreprises et les salariés fera l'objet d'un point d'attention dans le dernier volet de l'étude.



2.5. Les facteurs de mobilité liés aux éléments de qualité de vie au travail

2.5.1. Si elle n'apparaît pas comme un facteur déclencheur à elle seule, la question des conditions de travail participe aux choix de mobilité

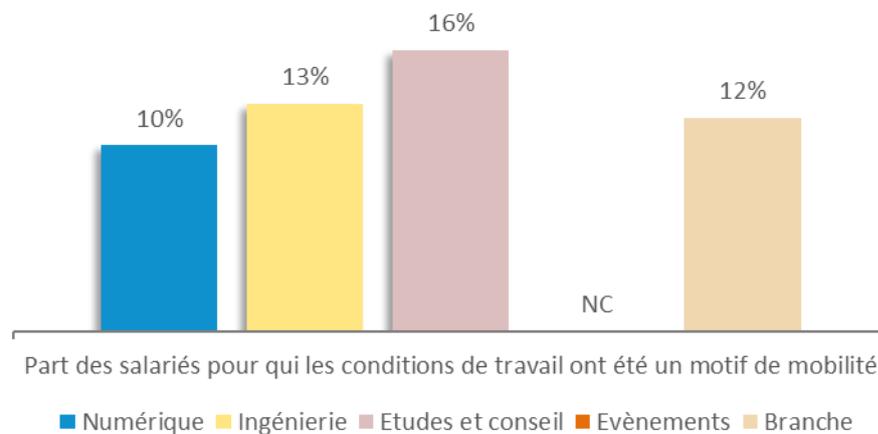
Hypothèse n°13 pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

Les questions relatives au temps de travail sont-elles des facteurs de mobilité, notamment vers les autres Branches ? Les salariés privilégieraient-ils une meilleure qualité de vie au travail en tentant de limiter leur temps de travail, de rendre moins poreuses les frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ?

Ces questions de mobilité liées aux questions de temps de travail sont-elles prégnantes en début ou en milieu de carrière professionnelle ?

La question des conditions de travail (temps de travail, télétravail, etc.) a été l'un des motifs de mobilité au cours de leur carrière pour 12% des répondants de la Branche, ce critère revêtant davantage d'importance dans les secteurs présentant davantage de séniorité dans leurs effectifs, à savoir l'Ingénierie et les Etudes et conseil.

Part des salariés pour qui les conditions de travail ont été un motif de mobilité

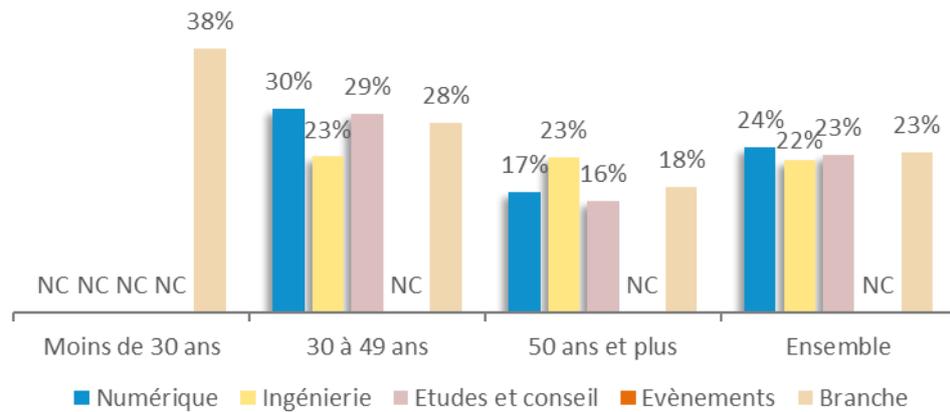


Par rapport à leur poste actuel, 23% des salariés de la Branche souhaitent une évolution permettant une amélioration de leurs conditions de travail.



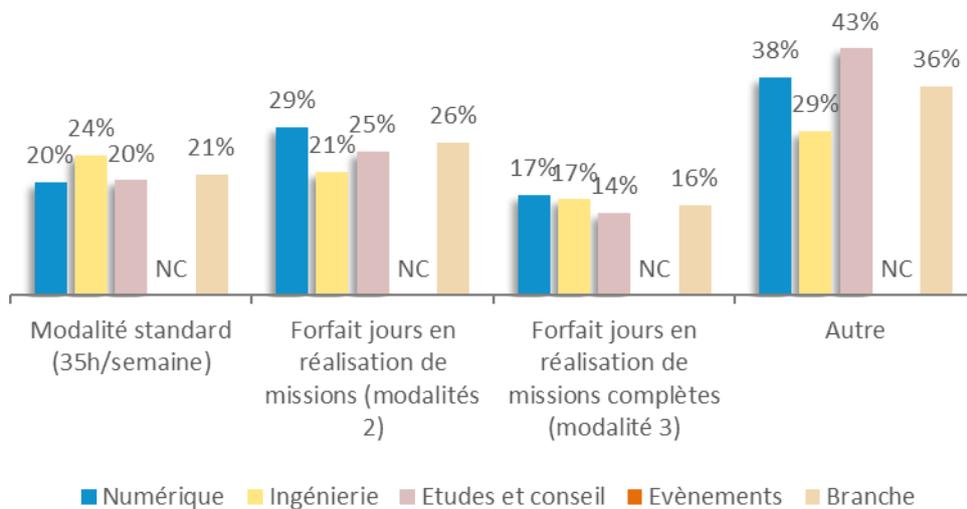
Cette aspiration est d'autant plus forte sur les tranches d'âge les plus jeunes, et semble décroître avec l'âge, tous secteurs confondus.

Part des salariés souhaitant une amélioration de leurs conditions de travail en fonction de la tranche d'âge



On notera que les salariés relevant de la modalité 3 sont les moins concernés par ce souhait.

Part des salariés souhaitant une amélioration de leurs conditions de travail en fonction de la modalité temps de travail

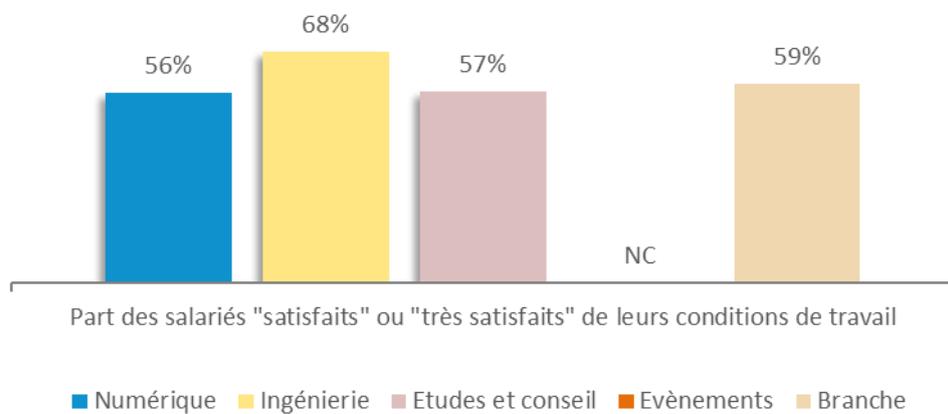


NB : dans la catégorie « Autre », on trouve des forfaits heures hebdomadaires ou annuels, des aménagements collectifs dérogeant à la CCN ou individuels.

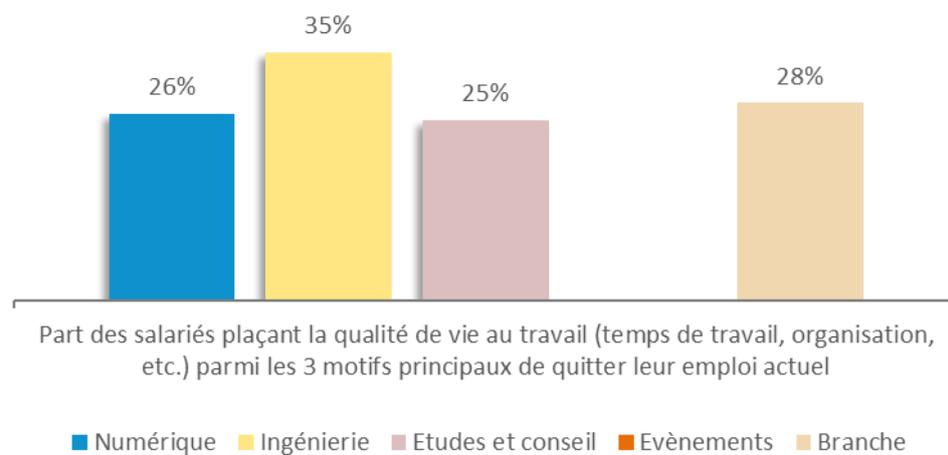


Près de 60% des salariés de la Branche se déclarent « satisfaits » ou « très satisfaits » de leurs conditions de travail. Néanmoins, pour 28% des salariés interrogés, la question de la qualité de vie au travail fait partie des motifs principaux de quitter leur emploi actuel, leur proportion étant de 35% dans le secteur de l'Ingénierie

Part des salariés se déclarant « satisfaits » ou « très satisfaits » de leurs conditions de travail



Part des salariés plaçant la qualité de vie au travail (temps de travail, organisation, etc.) parmi les 3 motifs principaux de quitter leur emploi actuel





Éléments de conclusion sur l'hypothèse n°13 pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

Le temps de travail, et plus globalement la qualité de vie au travail (au sens des actions prévues dans le cadre des négociations annuelles obligatoires, à savoir : temps de travail, équilibre vie professionnelle-vie privée, droit à la déconnexion, conditions de travail, etc.), ne constituent pas des motifs déclencheurs de mobilité à eux seuls.

Ils font néanmoins partie des préoccupations et aspirations de plus d'un salarié sur 4 de la Branche et, à ce titre, pourraient être intégrés dans la réflexion globale des acteurs de la Branche concernant les perspectives offertes aux salariés qui relèvent d'elle. Nous reviendrons sur ce point dans le 3^{ème} et dernier volet de l'étude.



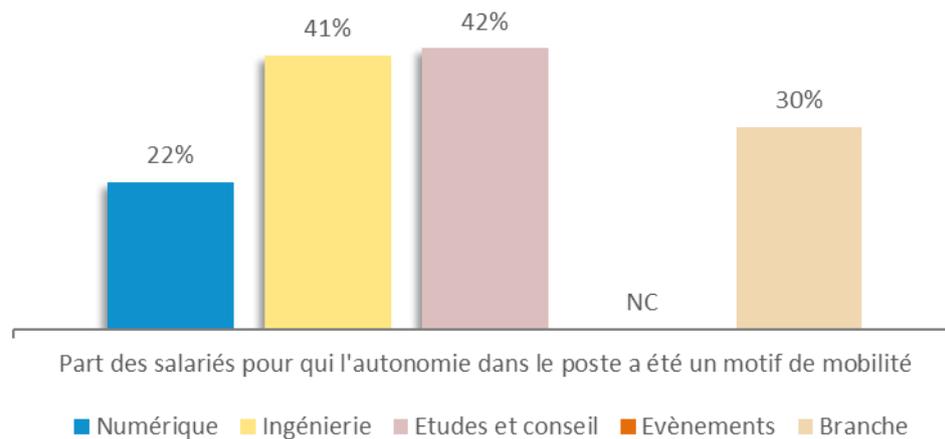
2.5.2. La recherche d'autonomie dans le poste et l'intérêt des missions proposées semblent plus prégnantes pour les secteurs de l'Ingénierie et des Etudes et conseil

Hypothèse n°14 pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

Les questions relatives à l'autonomie, ou aux moyens pour faire correctement son travail, pourraient-ils être des facteurs jouant sur la mobilité intra-Branche (pour continuer à bénéficier d'une autonomie qui semble correspondre aux aspirations des salariés) et/ou hors Branche (le manque de temps ou de formation pouvant alors au contraire pénaliser les salariés et les inciter à trouver des entreprises où les conditions de travail pourraient être moins pesantes) ?

30% des salariés interrogés de la Branche ont déjà fait des choix de mobilité au cours de leur carrière pour des motifs liés à la question de leur autonomie sur le poste occupé. La proportion des salariés dans ce cas est supérieure à 40% pour les secteurs de l'Ingénierie et des Etudes et conseil, en lien avec leurs activités.

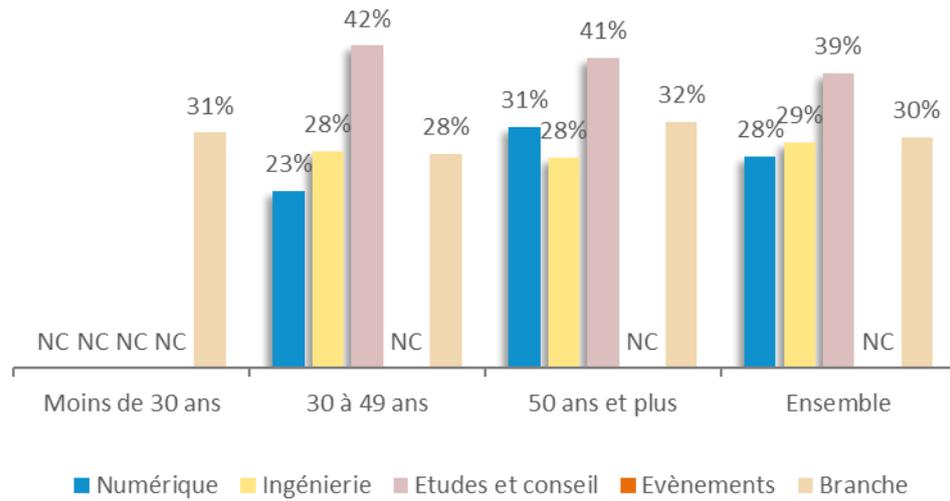
Part des salariés pour qui l'autonomie sur le poste a été un motif de mobilité



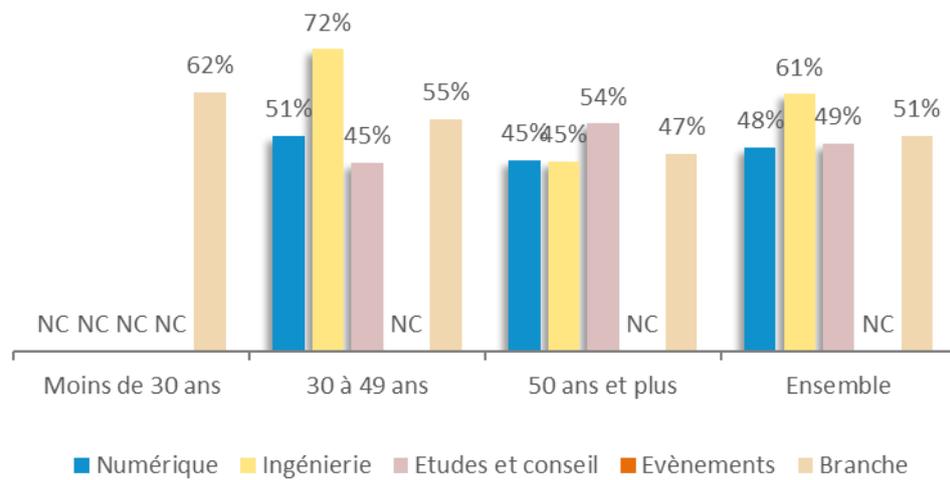
30% des salariés interrogés souhaitent davantage d'autonomie sur leur poste et 51% des missions plus intéressantes. Au-delà des logiques liées à l'âge et l'expérience, qui font croître cette aspiration avec la séniorité, le souhait de mieux maîtriser son activité est plus fréquent dans le secteur des Etudes et conseil pour l'autonomie et dans l'Ingénierie pour l'intérêt des missions.



Part des salariés souhaitant une augmentation de leur autonomie sur le poste en fonction de la tranche d'âge



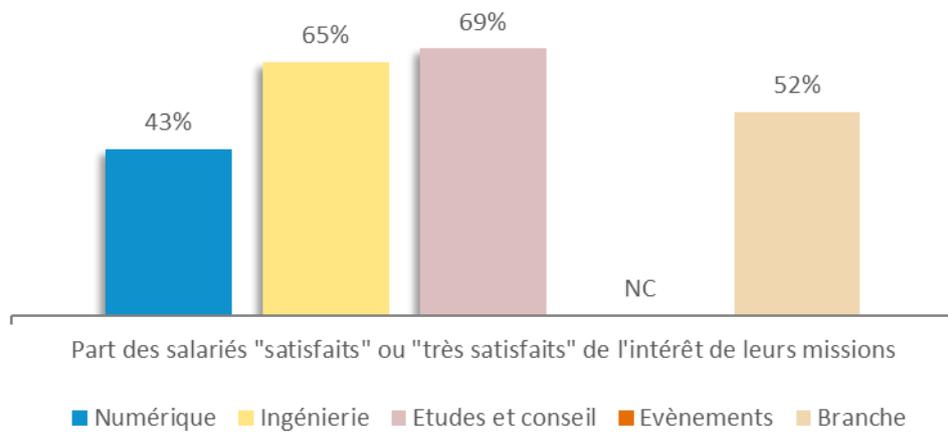
Part des salariés souhaitant un poste présentant des missions plus intéressantes en fonction de la tranche d'âge



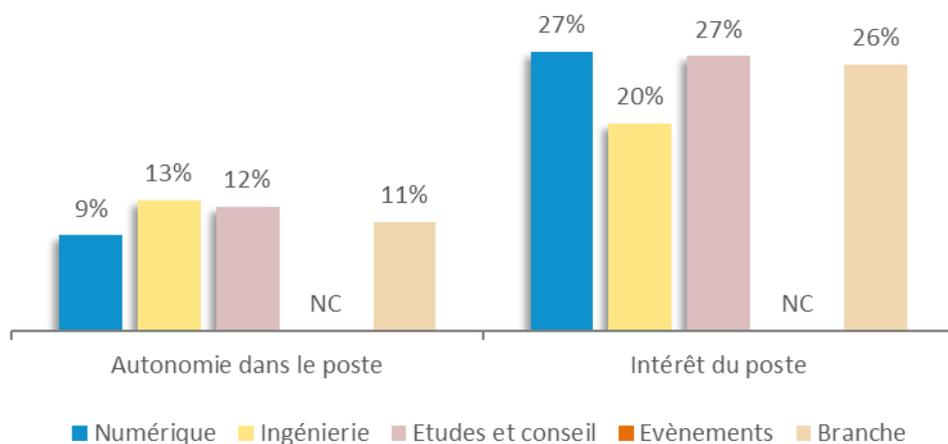


Plus de la moitié des salariés interrogés de la Branche se déclarent « satisfaits » ou « très satisfaits » de l'intérêt de leurs missions, le secteur Numérique se caractérisant par une satisfaction moindre (43%). C'est dans ce secteur que la part des salariés qui placent l'intérêt du poste comme l'un des 3 motifs principaux de mobilité est la plus forte (27%). L'autonomie dans le poste constitue un des 3 motifs principaux de changer d'emploi pour 11% des salariés de la Branche.

Part des salariés se déclarant « satisfaits » ou « très satisfaits » de l'intérêt de leurs missions



Part des salariés plaçant l'autonomie dans le poste ou l'intérêt du poste parmi les 3 motifs principaux de quitter leur emploi actuel





Éléments de conclusion sur l'hypothèse n°14 pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

La question de l'autonomie et de l'intérêt des missions proposées est appréhendée différemment selon le secteur.

Ces facteurs apparaissent plus prégnants en terme de mobilité potentielle dans les secteurs réputés recourir à des compétences de haut niveau, à savoir l'Ingénierie, et plus encore les Etudes et conseil.



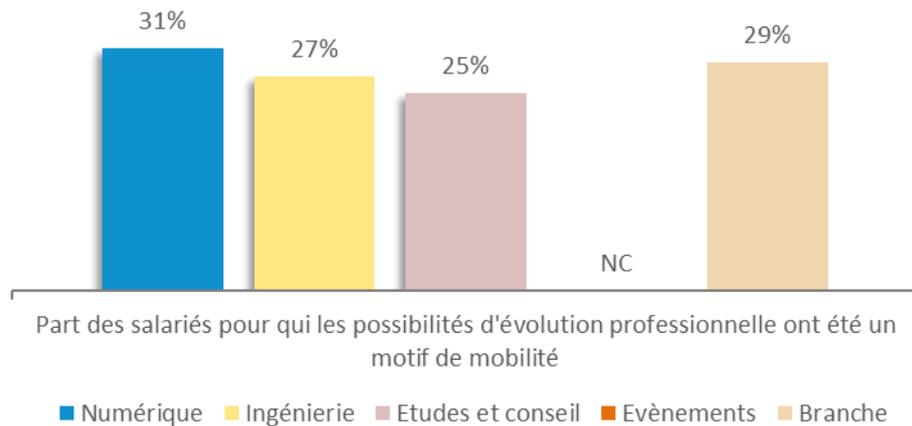
2.5.3. La valorisation des compétences et les possibilités de parcours professionnelles apparaissent comme des facteurs influant sur la mobilité des salariés

Hypothèse n°15 pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

Les questions relatives à la valorisation des compétences pourraient être un facteur expliquant la mobilité au sein de la Branche comme vers les autres Branches d'activités. Comment les perspectives de promotion (ou leur absence) expliquent les mobilités ? Pendant combien de temps l'apprentissage de nouvelles compétences et leur valorisation rendent fidèles les salariés à leur entreprise ou à leur secteur ? Quelles sont les aspirations professionnelles des salariés souhaitant quitter les activités de la Branche ?

Près de 30% des salariés de la Branche ont déjà fait des choix de mobilité au cours de leur carrière en raison de l'absence de perspectives d'évolution dans leur poste ou dans l'optique d'en opérer une dans leur nouvelle entreprise. Le secteur du Numérique présente la part de salariés concernés par ce critère la plus élevée.

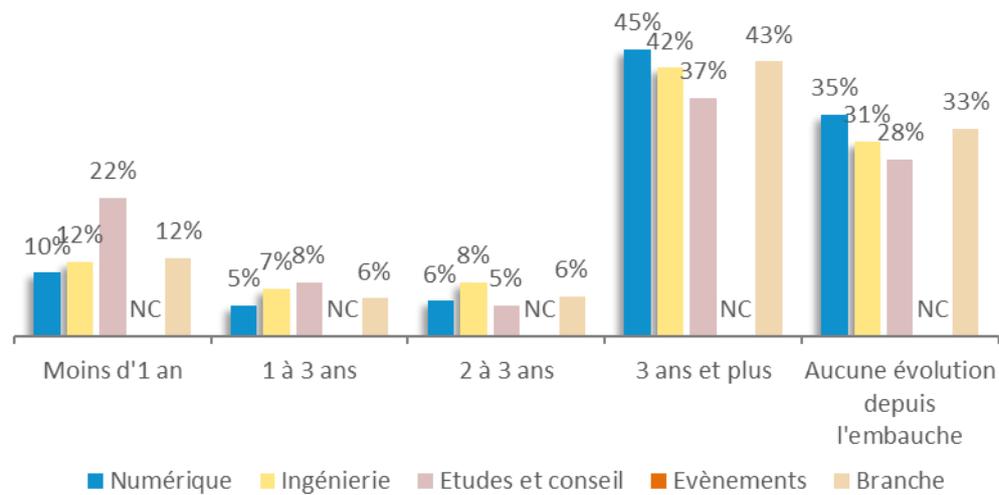
Part des salariés pour qui les possibilités d'évolution professionnelle ont été un motif de mobilité



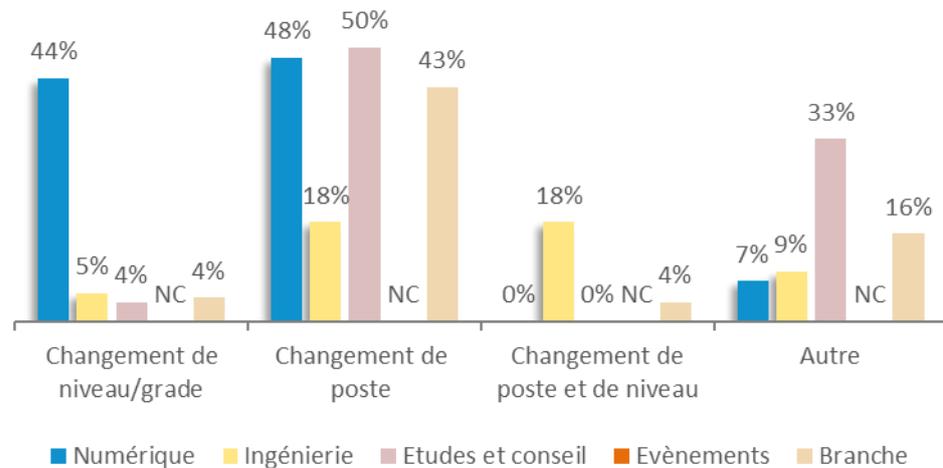


La pratique des promotions et évolutions professionnelles en interne semble cependant peu fréquente au sein de la Branche. En effet, si les 2/3 des salariés interrogés ont connu une évolution au cours des 3 dernières années, seuls 12% en ont bénéficié au cours des 12 derniers mois. Dans une majorité des cas, cette évolution au cours des 12 derniers mois a consisté en un changement de poste.

Période de la dernière évolution professionnelle ou promotion dans l'emploi actuel



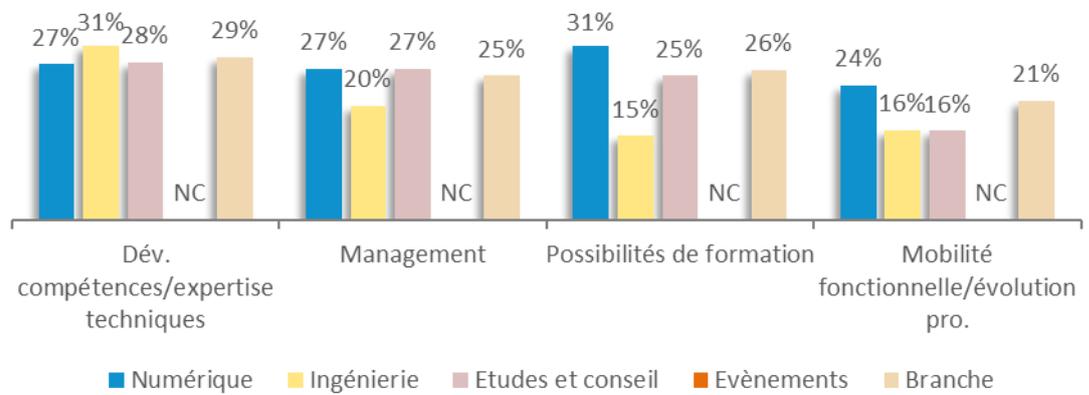
Caractérisation des évolutions professionnelles octroyées au cours des 12 derniers mois





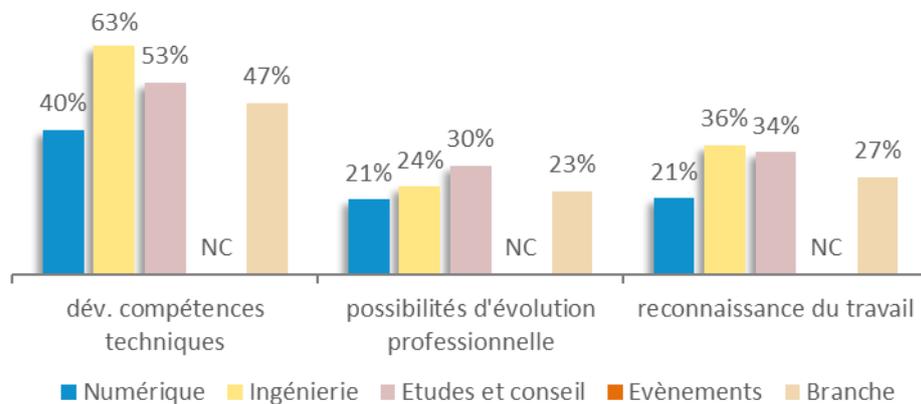
Les possibilités de développement professionnel figurent pourtant parmi les souhaits d'évolution à moyen terme de 21 à 29% des salariés de la Branche interrogés selon le thème. L'accès à la formation et à la mobilité fonctionnelle est plus spécifiquement mis en avant par les répondants du secteur du Numérique, quand ceux de l'Ingénierie sont davantage intéressés par le développement de leurs compétences et expertises techniques et ceux des Etudes et conseil par le management.

Part des salariés souhaitant une évolution à moyen terme concernant leurs possibilités de développement professionnel



Près de la moitié des salariés interrogés dans la Branche se déclarent « satisfaits » ou « très satisfaits » de leurs possibilités de développer leurs compétences techniques, les salariés du secteur de l'Ingénierie étant en proportion les plus nombreux dans ce cas. Le niveau de satisfaction est cependant bien moindre (respectivement 23 et 27% de « satisfaits » ou « très satisfaits ») en ce qui concerne les possibilités d'évolution professionnelle ou la reconnaissance du travail, et ce, quel que soit le secteur considéré.

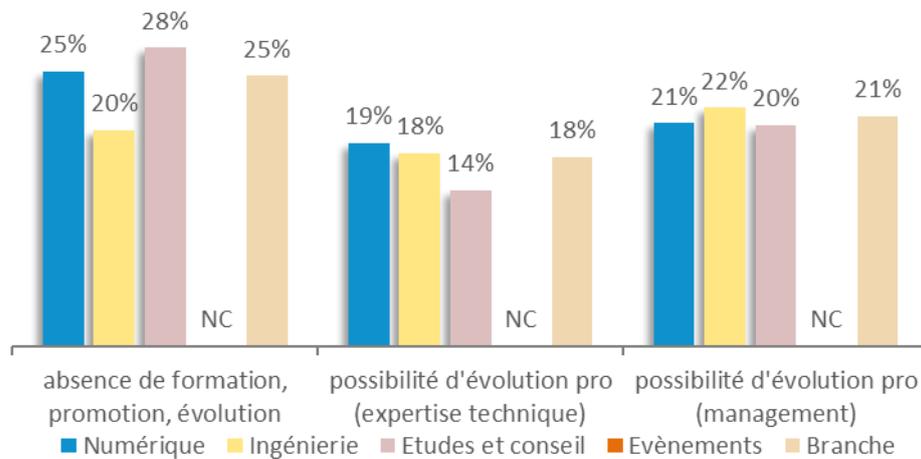
Part des salariés se déclarant « satisfaits » ou « très satisfaits » de l'intérêt de leurs missions





Conséquence logique, l'absence d'évolution professionnelle à moyen terme constitue un des 3 motifs principaux pouvant déclencher une mobilité pour 25% des salariés interrogés, les possibilités d'évolution professionnelle liées à l'accès à un poste managérial ou à une expertise technique plus poussée figurant dans le Top 3 de près d'un salarié sur 5.

Part des salariés plaçant les thèmes liés à l'évolution professionnelle parmi les 3 motifs principaux de quitter leur emploi actuel



La question du manque de perspectives et de reconnaissance fait partie des éléments mis en avant par les salariés interrogés, pointant la nécessité de la mobilité pour pouvoir évoluer : « Pour évoluer il faut savoir quitter son entreprise au bon moment », « De ce que je vois chez nous, les gens préfèrent changer d'entreprise pour évoluer par manque de vision de carrière dans la société ».

Cette nécessité rend la situation des salariés de 50 ans et plus particulièrement difficile : « Ayant plus de 50 ans, je végète dans une ESN qui ne me permet pas d'évoluer, dans laquelle je n'ai pas ou presque évolué, et de ce fait je ne me sens pas à hauteur du marché. Je me sens coincée dans ma situation : sous-payée, sous-employée », « Aucune évolution possible après 50 ans. Les séniors sont mis à l'écart pour qu'ils partent » Elle peut, dans leur cas, se traduire par un maintien en poste sans évolution possible : « blocages pour changer d'employeur et de région : Age "50 ans ? mais vous êtes obsolète, monsieur !" ».

Ce manque de perspective aboutit à un plafonnement de la rémunération : « le manque d'augmentation est dû au fait d'un manque de planification des parcours professionnels au sein des start up qui veulent tirer les prix vers le bas (pas de formation, peu de promotion) et aussi malheureusement du fait que le milieu informatique reste malgré tout très masculin », « Les salaires de consultants sont bloqués à 50K€ environ (plafond de verre) »

Il porte en germe un risque quant à la santé et aux conditions de travail : « Les entreprises se déshumanisent. Les organisations matricielles, surtout celles des grands groupes anglo-saxons, annihilent toute velléité de prise réelle de responsabilité (les managers ayant trop peur de mettre en danger leur job s'ils enfreignent un tant soit peu les "process") ».



Éléments de conclusion sur l'hypothèse n°15 pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

Les questions relatives à la valorisation des compétences constituent l'un des facteurs expliquant la mobilité d'une partie des salariés de la Branche, qui souhaitent davantage de possibilités d'évolution, qu'elle soit fonctionnelle, managériale ou vers une expertise plus poussée, mais aussi plus de reconnaissance de leur travail.

Au-delà, c'est la question des conditions de travail au sens large qu'il convient d'intégrer à la réflexion sur la mobilité



3. Les facteurs liés à l'offre et à la demande d'emploi et aux besoins de compétences au sein de la Branche

Hypothèse n°16 pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

La mobilité concerne-t-elle essentiellement les plus jeunes salariés de la Branche, profitant ainsi du rapport de force qui leur est favorable ? Quelles politiques de recrutement les directions ont-elles mises en place pour attirer les jeunes diplômés et les jeunes salariés avec une première expérience ? Quel profil recherchent-elles en priorité ? Ce profil a-t-il pu évoluer en quelques années ?

Comme nous l'avons vu au point 2.3.1., les moins de 30 ans rencontrent plus de facilité à trouver un emploi et aspirent majoritairement à évoluer sur la même activité en privilégiant la mobilité externe.

Les 50 ans et plus, a contrario, semblent plus pénalisés dans la recherche d'emploi, sont moins nombreux à envisager une évolution professionnelle à moyen terme. Ceux qui le font souhaitent en revanche plus souvent évoluer au sein de leur entreprise actuelle ou opter pour une activité en indépendant, portage salarial ou auto-entrepreneuriat.

Les salariés en milieu de carrière restent mobiles et rencontrent peu de difficultés à trouver un nouvel emploi. Leurs aspirations à évoluer concernent le plus souvent une évolution sur le même type d'emploi en interne ou en externe. Ils sont en proportion les plus nombreux à envisager un changement d'orientation professionnelle (30%).

Les directions des entreprises de la Branche font quant à elles état d'une évolution de leurs besoins en termes de compétences :

- Dans le secteur du Numérique, les besoins de compétences sur les nouvelles technologies liées au développement du digital dans l'ensemble des secteurs clients et la gestion de projet (Agile, DevOps) invitent au recrutement de jeunes diplômés. Ils génèrent en outre des problématiques de maintien de certaines compétences sur les technologies plus traditionnelles et d'évolution des compétences d'une partie des salariés les plus anciens (« reskilling »)
- Dans les Etudes et conseil et l'Ingénierie : les entreprises combinent des besoins de compétences poussées, détenues par des salariés expérimentés, et de compétences en analyses de 1^{er} niveau, qu'elles peuvent confier à des débutants.

Ces évolutions impliquent un travail des entreprises de la Branche sur les référentiels métiers internes et sur leurs politiques de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (ex-Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), et la mise en place d'outils, souvent internes, pour cartographier les compétences détenues en interne et de déterminer les évolutions rendues nécessaires à moyen terme.



Pour les entreprises, les actions à mettre en place recouvrent l'intégralité des champs de la politique RH :

- *En matière de **recrutement*** : elles semblent de plus en plus souvent confrontées à la question de l'adéquation des candidatures à leurs besoins en termes de compétences recherchées, plus qu'en termes de volume des candidatures. Les employeurs travaillent sur les questions de marque employeur et sur les canaux de recrutement (de plus en plus directs et digitaux) pour cibler les « bons » candidats, quel que soit leur niveau d'expérience.
- *En matière de **fidélisation** et de **réretention*** : il s'agit d'un sujet important pour les entreprises qui, pour les plus avancées sur le sujet, mettent en place des dispositifs de repérage des salariés ou compétences définis comme « clé ». Les politiques de fidélisation et de rétention passent par des outils classiques, à savoir des parcours professionnels adaptés, des processus de détection des risques de départs, des mesures spécifiques en termes de rémunération, etc.
- *En matière de **formation professionnelle*** : les entreprises de la Branche étant confrontées à des problématiques d'adaptation continue de leurs offres et des compétences nécessaires pour les mettre en œuvre, la formation constitue un enjeu bien identifié et en général articulé avec les enjeux stratégiques. On notera cependant un décalage entre les attentes des salariés en la matière et les politiques réellement mises en œuvre sur le terrain (cf. partie 2.4. sur la formation professionnelle).
- *En matière de **parcours professionnels*** : corollaire de la question de la formation et de l'adaptation des compétences aux besoins, la question des parcours professionnels est souvent considérée comme un sujet en soi par les entreprises. Pour autant, il convient de constater que les outils sont souvent en cours d'élaboration et peu diffusés et ne permettent pas suffisamment aux salariés de se projeter dans les possibilités d'évolution professionnelle qui pourraient leur être offertes dans leur entreprise (cf. partie 2.5.3. sur la valorisation des compétences et l'évolution professionnelle). On note que les outils que les entreprises mettent en place s'appuient dans de nombreux cas sur des cartographies métiers internes, dont la mise en place demande du temps et des moyens, et n'intègrent que peu les outils de cartographie définis au niveau de la Branche. Ce point pourrait constituer un axe d'amélioration et permettre une visibilité accrue des évolutions professionnelles pour les salariés de la Branche.
- *En matière de **rémunération*** : alors que la position des salariés est ambiguë sur ce point, puisqu'une majorité d'entre eux se déclarent insatisfaits sur ce point, mais que cet élément n'est pas le facteur unique qui détermine la mobilité professionnelle, les entreprises restent très prudentes. En effet, il s'agit pour elles dans de nombreux cas de concilier les questions d'équité interne et celles de compétitivité face à la concurrence pour attirer et fidéliser les salariés détenteurs des compétences jugées comme nécessaires pour faire face aux enjeux stratégiques de l'entreprise.



En conclusion, il apparaît que pour les entreprises de la Branche, la question de la mobilité est souvent vue comme une opportunité d'adapter les compétences aux besoins déterminés par la stratégie, mais aussi comme un enjeu RH important pour les équipes internes.

Éléments de conclusion sur l'hypothèse n°16 pour la mobilité et les aspirations professionnelles au sein de la Branche :

Les entreprises de la Branche sont confrontées à des enjeux d'évolution de leurs offres et des technologies et méthodes de travail qui les invitent à déployer des outils d'adaptation continue des compétences détenues sur l'ensemble des éléments de la politique RH (recrutement, fidélisation, politique de formation, parcours professionnels, rémunération notamment).

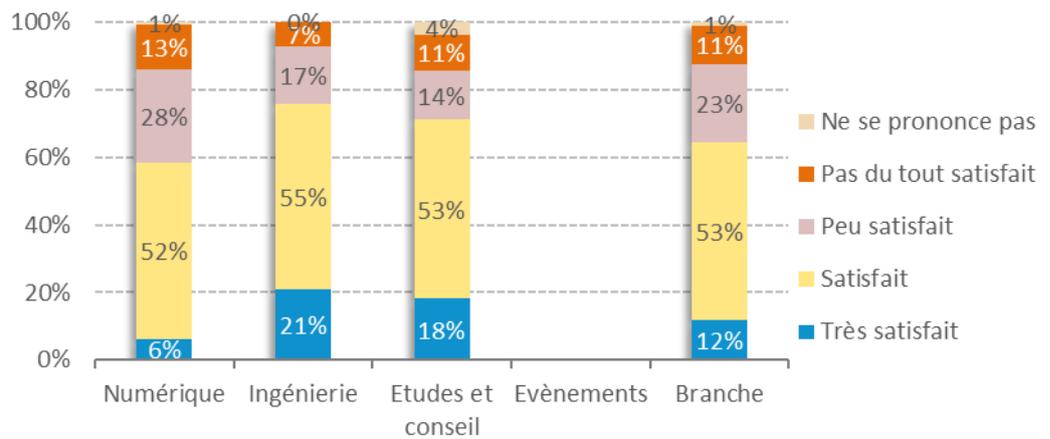
Les réponses adoptées ne correspondent pas dans tous les cas avec les souhaits exprimés par les salariés, notamment en ce qui concerne les possibilités d'évolution professionnelle ou la valorisation des compétences.

Les bonnes pratiques et préconisations identifiées sur les différents aspects de la politique RH feront l'objet du 3^{ème} volet de l'étude.

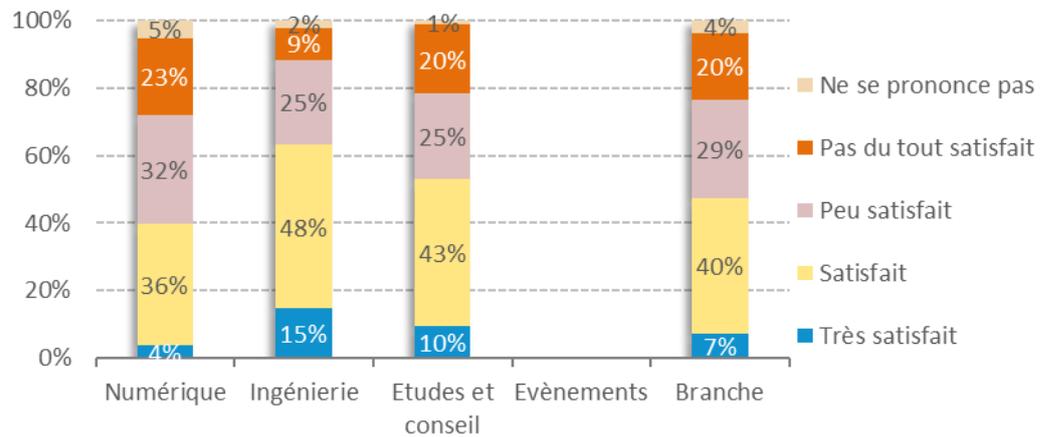


4. Annexes : Principaux enseignements de l'enquête en matière de satisfaction des salariés

Satisfaction des salariés : intérêt du poste occupé

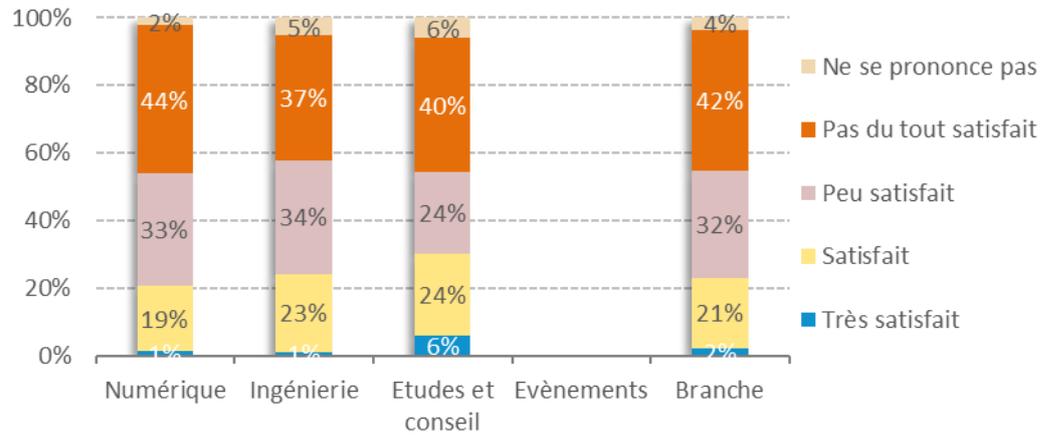


Satisfaction des salariés : développement des compétences techniques

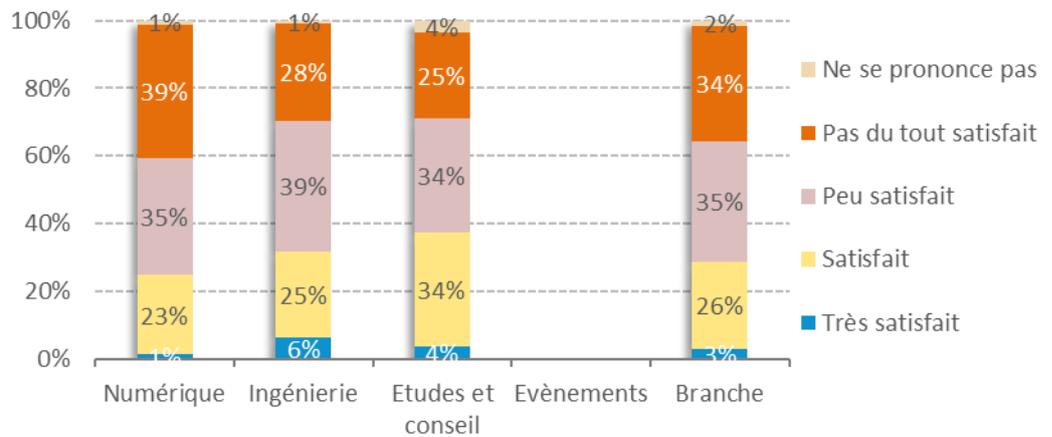




Satisfaction des salariés : possibilités d'évolution professionnelle

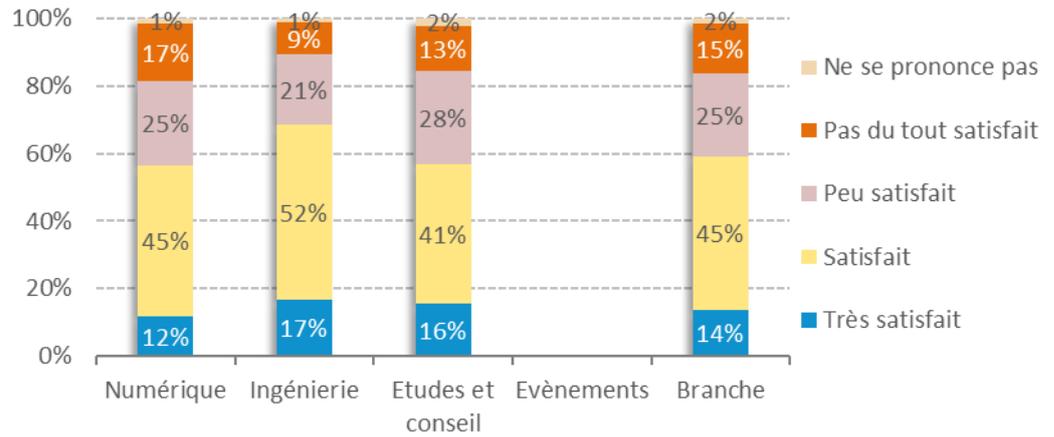


Satisfaction des salariés : rémunération

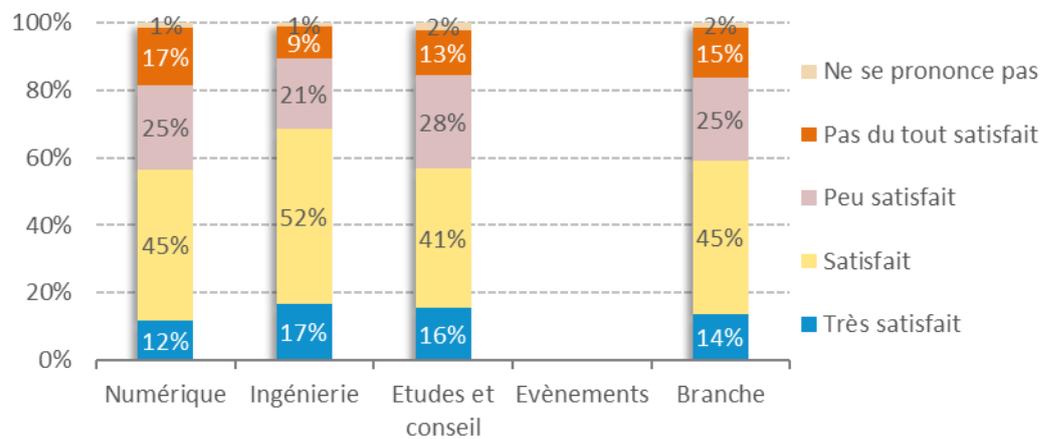




Satisfaction des salariés : Conditions de travail (temps de transport, temps de travail, etc.)

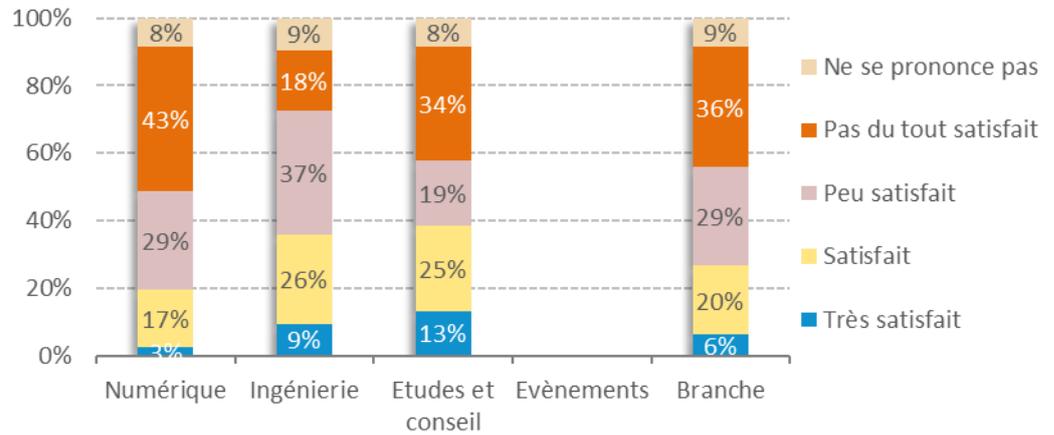


Satisfaction des salariés : Intérêt des missions proposées

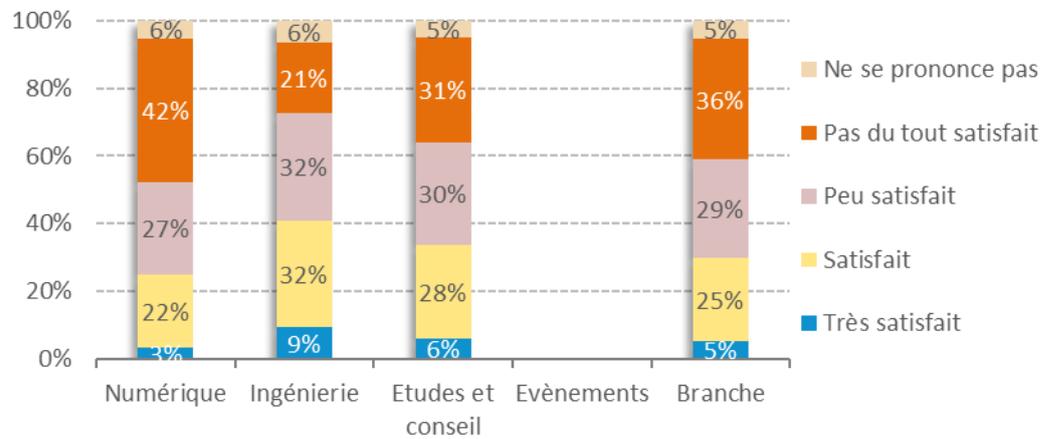




Satisfaction des salariés : Projet d'entreprise

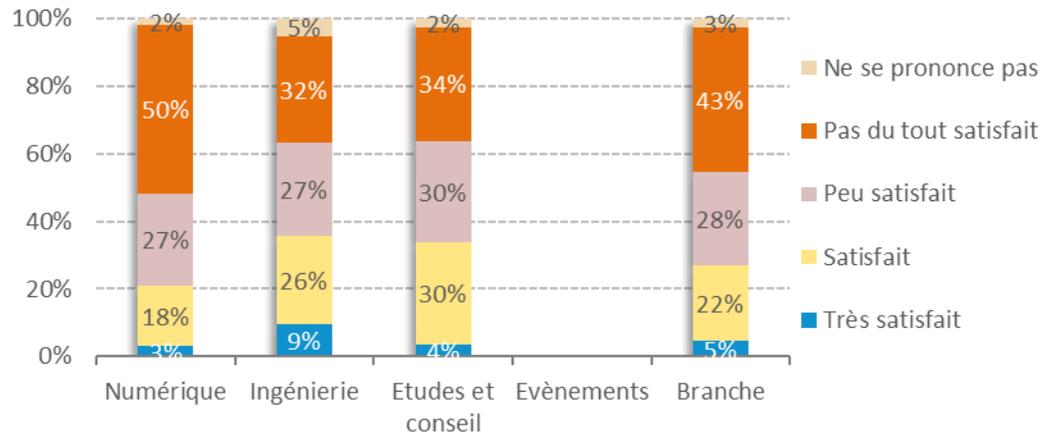


Satisfaction des salariés : Qualité de l'encadrement

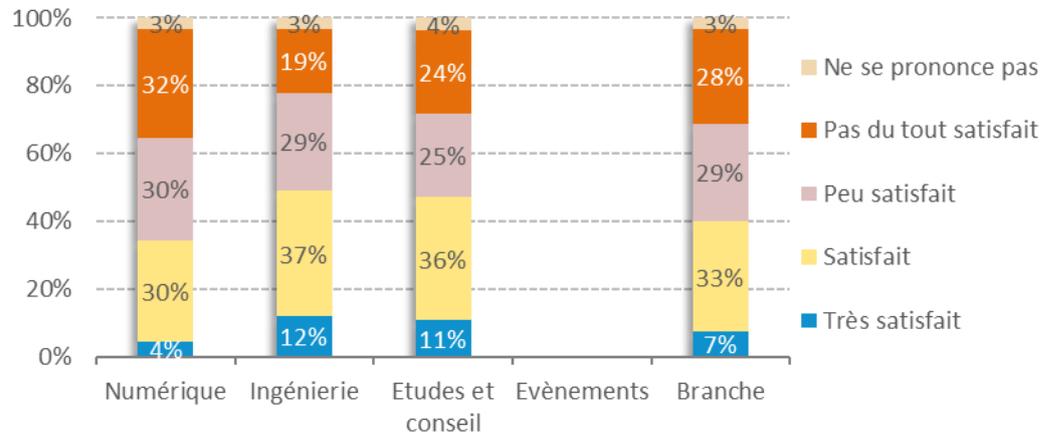




Satisfaction des salariés : Reconnaissance de mon travail

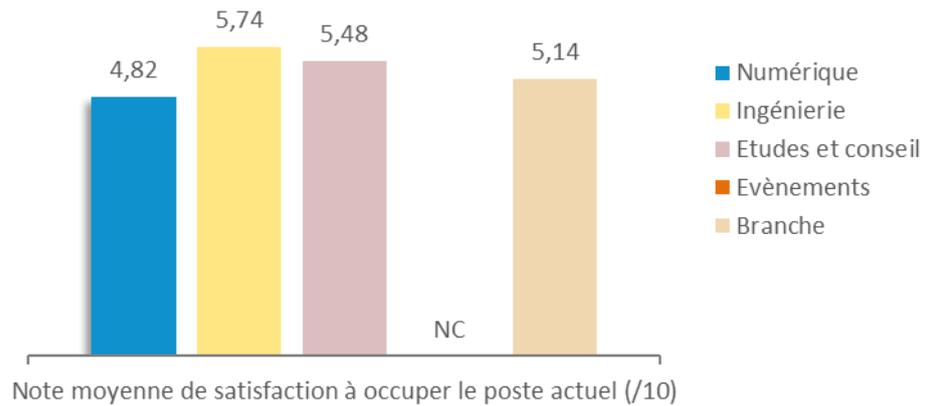


Satisfaction des salariés : niveau global

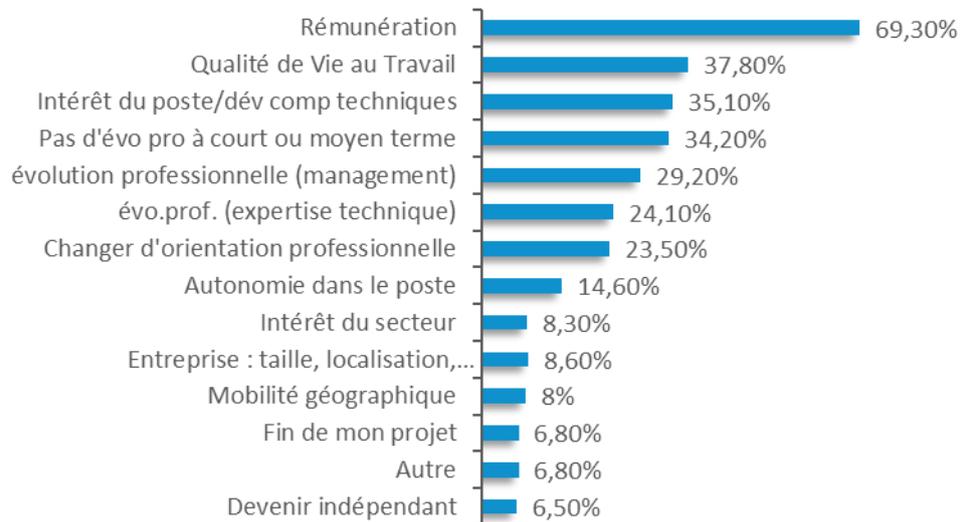


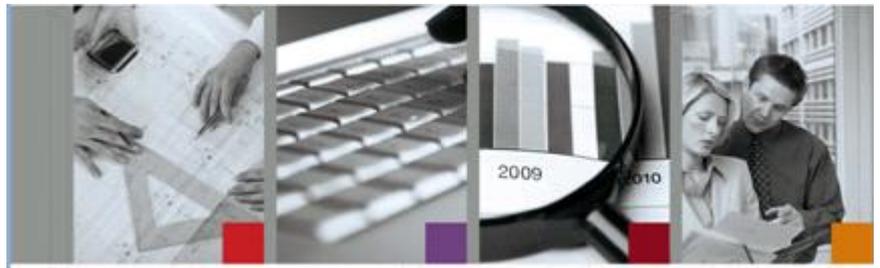


Note moyenne de satisfaction vis-à-vis du poste occupé (échelle de 1 (tout à fait insatisfait) à 10 (tout à fait satisfait))

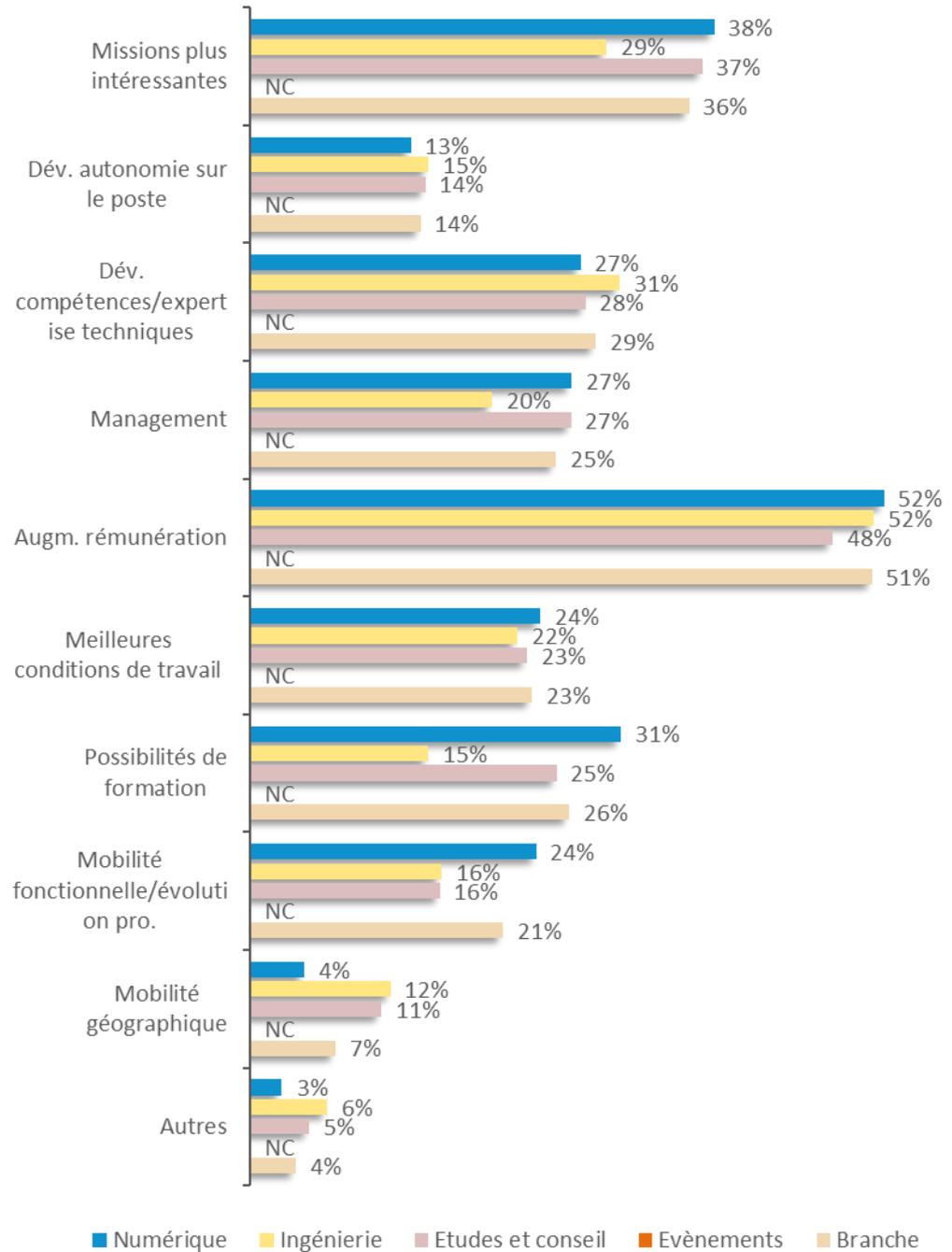


Raisons principales de quitter l'emploi actuel évoquées par les salariés (classement des raisons de 1 à 3)



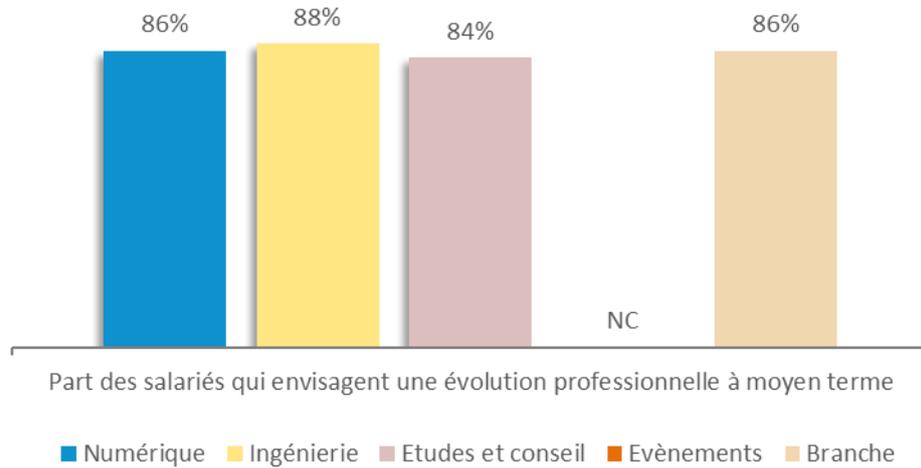


Attentes en matière d'évolution à moyen terme

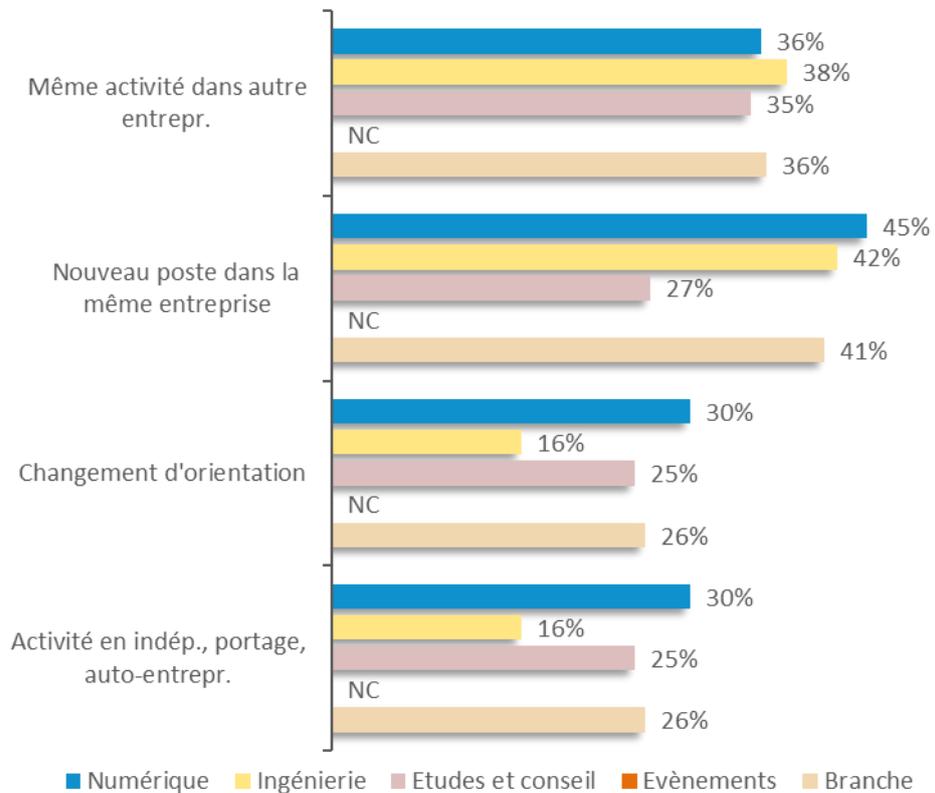




Part des salariés qui envisagent une évolution professionnelle à moyen terme



Part des salariés qui envisagent une évolution professionnelle à moyen terme





Troisième partie : préconisations

1. Synthèse des enjeux identifiés

1.1. *Rappel des principales conclusions de l'état des lieux général*

La Branche se caractérise par une dynamique d'emploi plus forte que celle observée au niveau de l'économie nationale dans son ensemble et qui semble amenée à perdurer, portée à la fois par la croissance économique intrinsèque de la Branche et par les évolutions technologiques à l'œuvre dans l'ensemble des secteurs clients de ses entreprises.

Néanmoins, cette croissance n'empêche pas une tension sur les recrutements de certains profils particulièrement recherchés et un décalage entre les profils recherchés par les employeurs (plutôt jeunes) et le profil des demandeurs d'emploi de la Branche, dont le nombre s'accroît et qui compte une part de plus de 50 ans importante.

Les **caractéristiques d'emploi** de la Branche apparaissent de plus en décalage avec celle de l'économie nationale avec des effectifs plus fréquemment employés en CDI, plus masculins, plus diplômés et offrant une proportion de salariés de moins de 30 ans plus élevée et de salariés de moins de 50 ans significativement plus faible. Ces particularités peuvent constituer des facteurs d'explication à la mobilité professionnelle de salariés cumulant majoritairement des facteurs que l'on peut considérer comme marquant un niveau élevé d'employabilité.

Pour autant, certaines problématiques liées aux conditions d'emploi peuvent elles aussi être mises en avant dans la compréhension des aspirations à la mobilité :

- Le **développement des compétences** est une attente forte des salariés, pour qui cet élément est un facteur important d'attrait pour la Branche. Pour autant, et on le voit avec les problématiques de gestion des âges, les attentes des salariés et les priorités des entreprises et de la Branche peuvent apparaître en décalage.
- Les thèmes de la **reconnaissance** au travail et des **perspectives** d'évolution offertes aux salariés constituent eux aussi des axes d'amélioration pour les acteurs de la Branche. En effet, les salariés, bien qu'estimant majoritairement les efforts qu'ils mettent en œuvre dans le cadre de leur travail reconnus, souhaitent obtenir davantage de reconnaissance de leur travail et pourraient envisager de quitter leur emploi pour ce motif. De plus, si une majorité des salariés estiment être en capacité de rester en poste jusqu'à leur retraite, une majorité ne le souhaite pas. 86% des salariés de la Branche interrogés dans le cadre de l'étude souhaite enfin connaître une évolution professionnelle à moyen terme.
- La question de la **rémunération** en particulier pour les cadres et ingénieurs de la Branche, inférieure dans la Branche aux niveaux observés dans l'économie



nationale, et qui se creuse à mesure que les salariés gagnent en âge, génère une insatisfaction pour près des $\frac{3}{4}$ des répondants à l'enquête menée et un motif d'aspiration à la mobilité pour 75% de ces insatisfaits.

- En corollaire, les questions d'**égalité professionnelle** ont une influence probable sur le recrutement et la fidélisation des femmes, puisqu'elles sont à la fois moins favorisées que leurs collègues masculins en matière de rémunération, d'accès à la promotion (elles accèdent plus souvent à des repositionnements sur la grille de classification que les hommes et moins souvent qu'eux à des changements de poste) ou de formation (si elles sont proportionnellement aussi nombreuses à être formées, elles le sont sur des actions plus courtes). Ces facteurs, qui ont déjà fait l'objet de travaux au niveau de la Branche, doivent continuer à être investigués.
- La **gestion des âges** est elle aussi à interroger, la Branche se caractérisant par des approches très différenciées avec des jeunes très mobiles et des seniors confrontés à une pénurie de perspectives intra-entreprises et des difficultés d'employabilité en externe.
- Enfin, la question de la **qualité de vie au travail** nous semble elle aussi un des éléments qui interviennent dans la mobilité des salariés de la Branche, ceux-ci semblant davantage exposés que la moyenne nationale à des changements fréquents (management, compétences, organisation, etc.) et présentant un temps de travail moyen plus élevé que la moyenne observée dans l'économie française selon des modalités de travail leur apportant certes une autonomie certaines, mais impliquant davantage de contraintes en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

1.2. Identification des enjeux intervenant dans la question des mobilités professionnelles et des aspirations des salariés de la Branche

En corollaire aux conclusions de l'état des lieux global, nous identifions 3 grands enjeux qui influent sur les mobilités professionnelles et les aspirations des salariés de la Branche :

1. **Les parcours professionnels et le développement des compétences** sont au cœur des aspirations exprimées par les salariés de la Branche. Là encore, il existe pour les entreprises un enjeu en lien avec leurs objectifs économiques : leur gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a vocation à déterminer, en fonction de leur stratégie, les compétences actuelles et leur devenir, ainsi que les outils de formation et de parcours professionnels pour y parvenir. La Branche a un rôle important en la matière, par le biais des outils qu'elle met à leur service dans le cadre des missions du FAFIEC et de l'OPIIEC (observatoire dynamique des métiers, formation). La réforme de la formation pourrait néanmoins modifier ses prérogatives.
2. **La reconnaissance au travail** constitue l'un des éléments clés de la motivation au travail et, partant, de la fidélisation des salariés. Or, les entreprises de la Branche rencontrent d'une part des problématiques de recrutement, notamment sur les compétences identifiées comme clés, et une concurrence entre employeurs et d'autre part des difficultés de fidélisation de salariés pour lesquels elles investissent, notamment en termes de moyens de formation.



Ces éléments constituent cependant des facteurs d'insatisfaction des salariés de la Branche, il nous paraît donc utile de favoriser des actions sur ces champs.

3. La **qualité de vie au travail**, enfin, est l'un des éléments à prendre en considération dans la motivation des salariés et leur volonté de faire carrière dans la Branche. En effet, si les facteurs de conditions de travail ne sont pas les plus importants dans les souhaits de mobilité exprimés, ils n'en constituent pas moins des éléments qui interviennent dans la projection des salariés sur la durée (durée et organisation du travail, autonomie, etc.)



2. Enjeu n°1 : les parcours professionnels et le développement des compétences

Constats :

- En matière de **gestion des âges**, la Branche emploie des salariés en moyenne plus jeunes que l'ensemble des branches au niveau national, **les moins de 30 ans y sont plus nombreux qu'à l'échelle nationale** (31% des effectifs de la Branche, 24% des effectifs de l'ensemble des branches) et **les plus de 50 ans significativement moins nombreux** (13% dans la Branche, 23% pour l'ensemble des Branches).

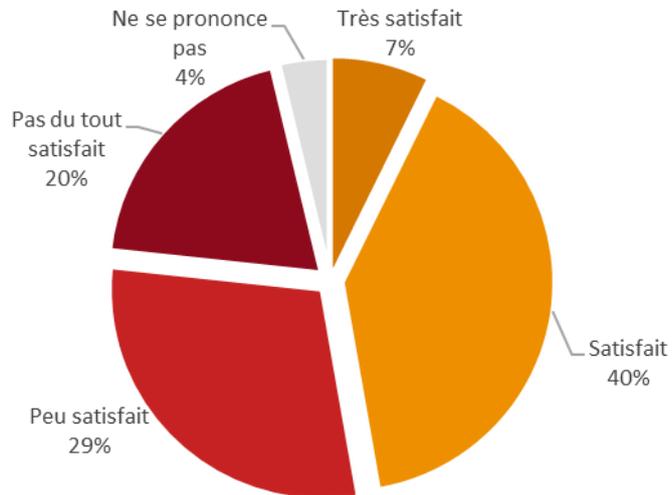
Cette dichotomie suscite des attentes différenciées en termes de parcours professionnels, les plus jeunes se révélant très mobiles car facilement employables, quand les plus seniors font part d'un manque de perspectives d'évolution professionnelle et de difficultés à changer d'emploi.

- L'**intérêt du poste** et les **possibilités de développement des compétences** constituent les 2 premiers motifs évoqués pour le dernier changement de poste opéré par les salariés de la Branche interrogés dans le cadre de la présente étude.
- La **formation professionnelle** est considérée comme **nécessaire pour l'évolution professionnelle par 75% des salariés de la Branche interrogés** dans le cadre de l'étude, et ce, bien que les salariés de la Branche apparaissent comme plus diplômés en moyenne que de l'ensemble des branches au niveau national. On peut néanmoins s'interroger sur l'adéquation entre les besoins exprimés par les salariés et ceux déterminés par les entreprises.

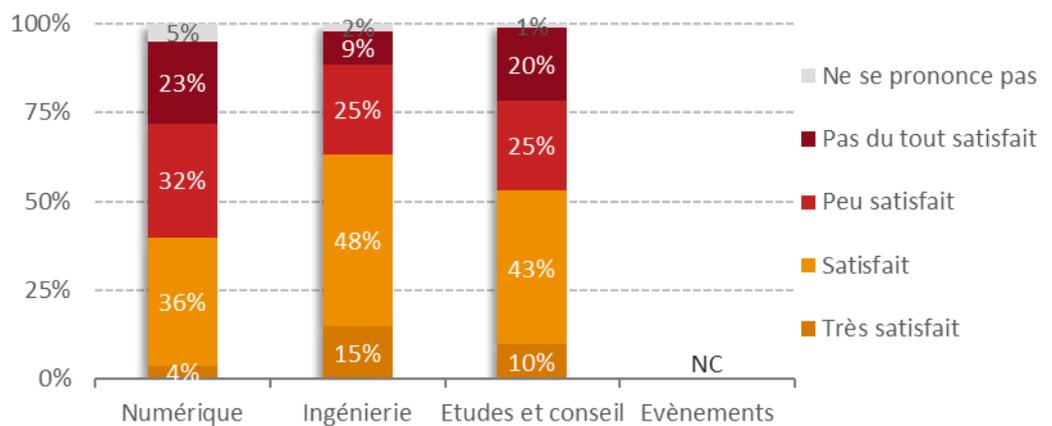
Au final, **75% des salariés interrogés** se déclarent « **peu** » ou « **pas du tout satisfaits** » en matière de **possibilités d'évolution professionnelle** et **49%** le sont en matière de **développement des compétences Techniques**.



Répartition des salariés suivant leur niveau de satisfaction en matière de développement des compétences Techniques

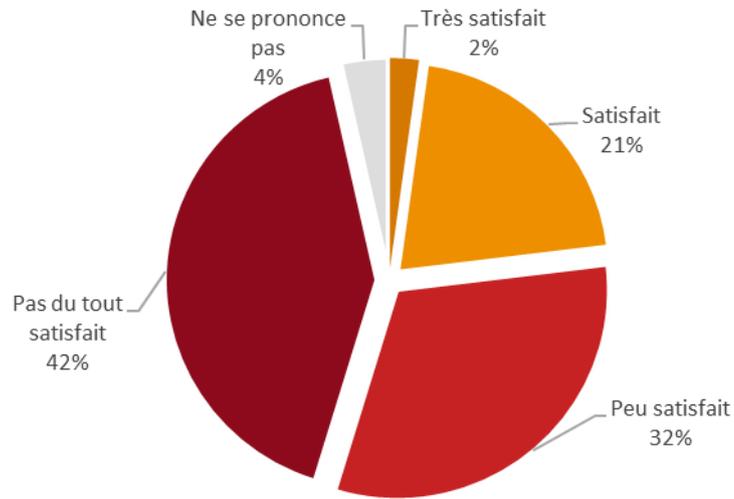


Répartition des salariés suivant leur niveau de satisfaction en matière de développement des compétences techniques par secteur de la Branche

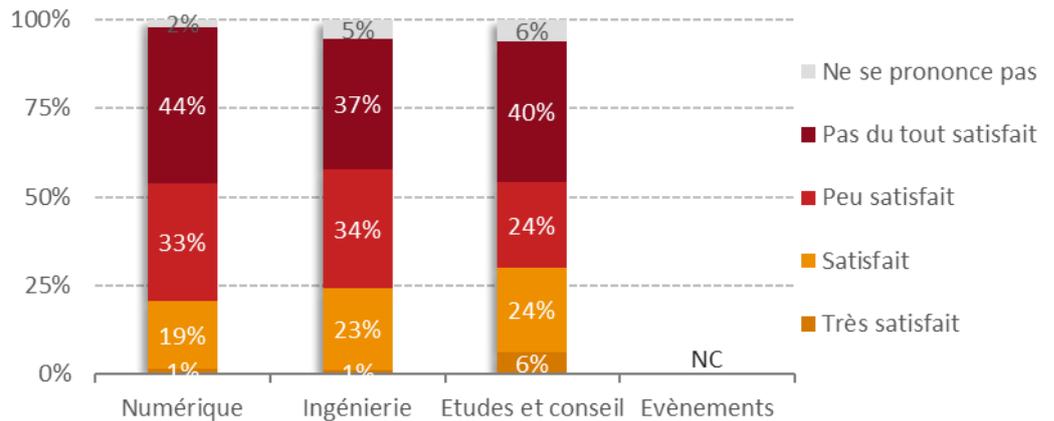


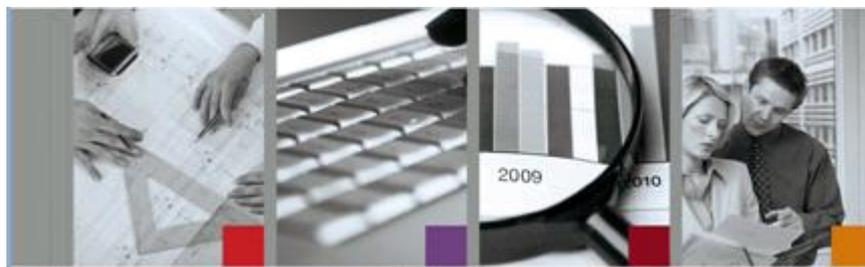


Répartition des salariés suivant leur niveau de satisfaction en matière de possibilités d'évolution professionnelle



Répartition des salariés suivant leur niveau de satisfaction en matière de possibilités d'évolution professionnelle par secteur de la Branche





Actions identifiées :

En préambule au développement des actions identifiées, il nous paraît indispensable de replacer les enjeux liés à la formation professionnelle dans le contexte de la réforme de celle-ci.

En effet, le plan annoncé le 5 mars 2018 par le gouvernement prévoit des mesures qui auront des effets prégnants pour les acteurs de la formation, et en 1^{er} lieu pour les organismes collecteurs dont le FAFIEC fait partie :

- Conversion des droits à la formation au titre du Compte Personnel de Formation d'un volume horaire à un montant financier
- Accessibilité directe à la formation et évaluation de celle-ci par les titulaires de CPF
- Renouvellement du conseil en évolution professionnelle sur l'ensemble du territoire
- Simplification des obligations des entreprises en matière d'élaboration du plan de formation
- Modification des règles de cotisation et transfert de la collecte à l'URSSAF

Ces mesures doivent, avant tout lancement de plan d'actions, faire l'objet d'une étude d'impacts pour assurer le maintien du rôle et des missions du FAFIEC et de l'OPIIEC dans ce nouveau cadre et, au-delà, leur évolution dans une perspective de partenariats possibles avec les autres acteurs de la formation professionnelle.

	Actions	Acteurs impliqués	Priorité	Moyens requis
1.1	Clarifier le rôle et les missions du FAFIEC au vu de la réforme de la formation professionnelle	• Organisations patronales et syndicales de la Branche	☆☆☆	☆☆☆☆
1.2	Etablir des scénarii en termes de moyens dédiés à la formation au niveau de la branche	• Organisations patronales et syndicales de la Branche • FAFIEC	☆☆☆	☆☆
1.3	Poursuivre la politique de gestion des emplois et des parcours professionnels au niveau de la Branche	• OPIIEC • FAFIEC • Organisations patronales et syndicales de la Branche	☆☆☆	☆☆☆☆
1.4	Intégrer des dispositifs pour l'adaptation des compétences tout au long de la vie des salariés de la Branche	• Organisations patronales et syndicales de la Branche • Puis FAFIEC et OPIIEC	☆☆☆	☆☆
1.5	Intégrer des dispositifs spécifiques de transfert des compétences à la gestion des emplois et des parcours professionnels au niveau de la Branche	• Organisations patronales et syndicales de la Branche • Puis FAFIEC et OPIIEC	☆☆☆	☆☆



1.6	Poursuivre le renforcement de l'offre certifiante de la Branche	<ul style="list-style-type: none"> Organisations patronales et syndicales de la Branche FAFIEC 	★★	✂✂
1.7	Poursuivre les efforts en matière d'alternance et de promotion des métiers de la Branche auprès des élèves du 2nd degré et de l'enseignement supérieur	<ul style="list-style-type: none"> FAFIEC Organisations patronales et syndicales de la Branche 	★★	✂✂
1.8	Promouvoir les bonnes pratiques en matière de maintien et de développement de l'employabilité	<ul style="list-style-type: none"> FAFIEC Organisations patronales et syndicales de la Branche 	★	✂

Grille de lecture :

Le nombre d'étoiles indique le niveau de priorité (priorité élevée = ★★★ ; priorité moyenne = ★★ ; priorité faible = ★)

Le nombre de symboles « outils » indique l'intensité des moyens financiers et humains nécessaires à la mise en œuvre (moyens importants = ✂✂✂ ; moyens intermédiaires = ✂✂ ; moyens faibles = ✂)

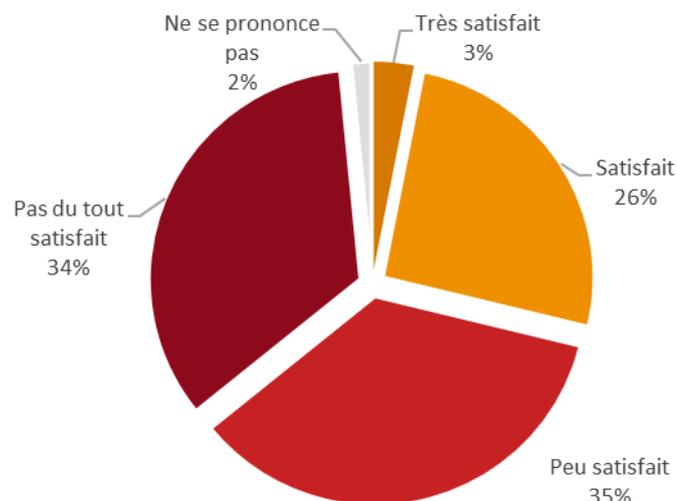


3. Enjeu n°2 : les outils de la reconnaissance au travail

Constats :

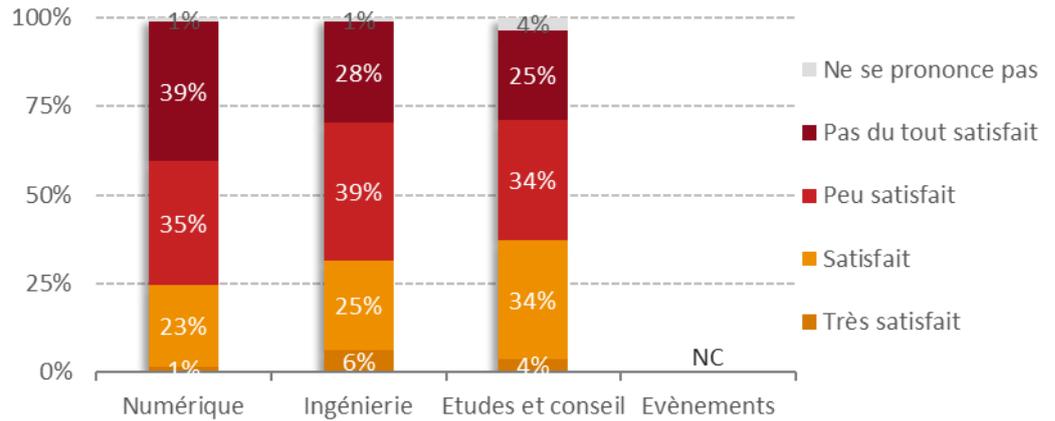
- Dans un contexte de **forte concurrence entre entreprises pour recruter et fidéliser** des salariés détenant les compétences dont elles ont besoin, la **rémunération** constitue un enjeu **pour une majorité des salariés** de la Branche, tous secteurs confondus. Pour 40% d'entre eux, la rémunération a constitué un élément moteur dans leur dernier changement d'emploi. 60% des salariés qui envisagent de quitter leur emploi placent la rémunération parmi les 3 premiers motifs qui les amènent à envisager cette mobilité. On note que les **femmes** présentent un niveau d'insatisfaction plus élevé en matière de rémunération.
- Pour les entreprises, la question de la **rémunération**, si elle n'est pas à négliger, et si elles indiquent faire le nécessaire pour respecter les minima conventionnels, n'est **pas suffisante à elle seule pour permettre la fidélisation des salariés**, et notamment de ceux qui détiennent des compétences-clé, sur la durée. A ce titre, elles indiquent travailler sur les possibilités de développement et de parcours professionnels.
- Plus de 7 salariés sur 10 sont par ailleurs insatisfaits de la **reconnaissance** qu'ils perçoivent quant à leur travail. Ce manque de reconnaissance est pointé comme **une des causes de la mobilité par les salariés interrogés**, en lien avec l'absence de perspectives d'évolution professionnelle et salariale pour ceux qui restent dans leur entreprise.

Répartition des salariés suivant leur niveau de satisfaction en matière de rémunération

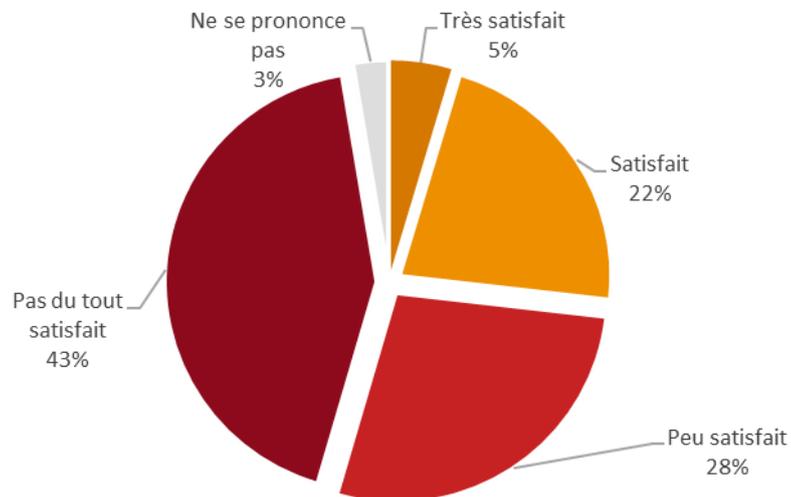




Répartition des salariés suivant leur niveau de satisfaction en matière de rémunération par secteur de la Branche

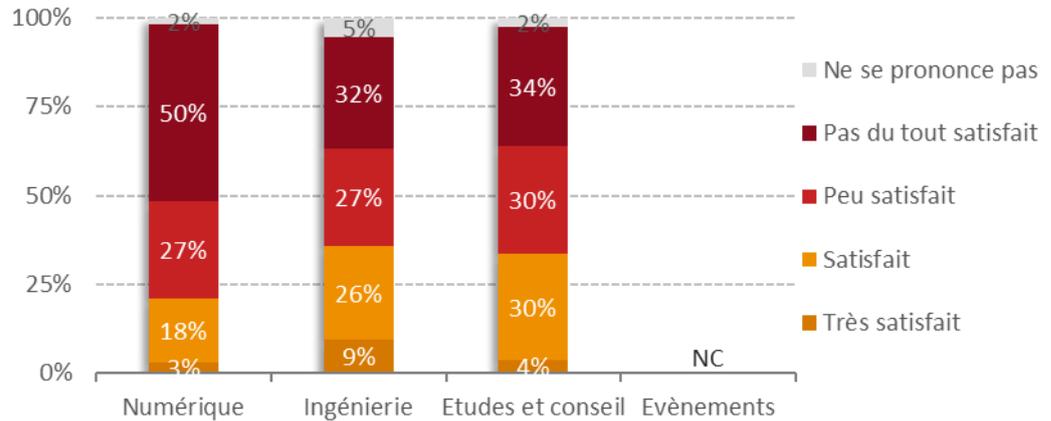


Répartition des salariés suivant leur niveau de satisfaction en matière de reconnaissance au travail





Répartition des salariés suivant leur niveau de satisfaction en matière de reconnaissance au travail par secteur de la Branche



Actions identifiées : reconnaissance au travail

	Actions	Acteurs impliqués	Priorité	Moyens requis
2.1	Etablir et communiquer des trajectoires professionnelles et d'évolution	Organisations patronales et syndicales de la Branche	★★	✂
2.2	Identifier les populations nécessitant des mesures spécifiques de fidélisation au niveau de la Branche	Organisations patronales et syndicales de la Branche	★★★	✂✂✂
2.3	Poursuivre des actions de la Branche en matière d'égalité professionnelle, dans l'objectif d'améliorer l'égalité salariale entre femmes et hommes	Organisations patronales et syndicales de la Branche	★★	✂
2.4	Promouvoir les bonnes pratiques de la Branche en matière d'éléments de reconnaissance au travail hors rémunération	Organisations patronales et syndicales de la Branche	★	✂

Grille de lecture :

Le nombre d'étoiles indique le niveau de priorité (priorité élevée = ★★★ ; priorité moyenne = ★★ ; priorité faible = ★)

Le nombre de symboles « outils » indique l'intensité des moyens financiers et humains nécessaires à la mise en œuvre (moyens importants = ✂✂✂ ; moyens intermédiaires = ✂✂ ; moyens faibles = ✂)

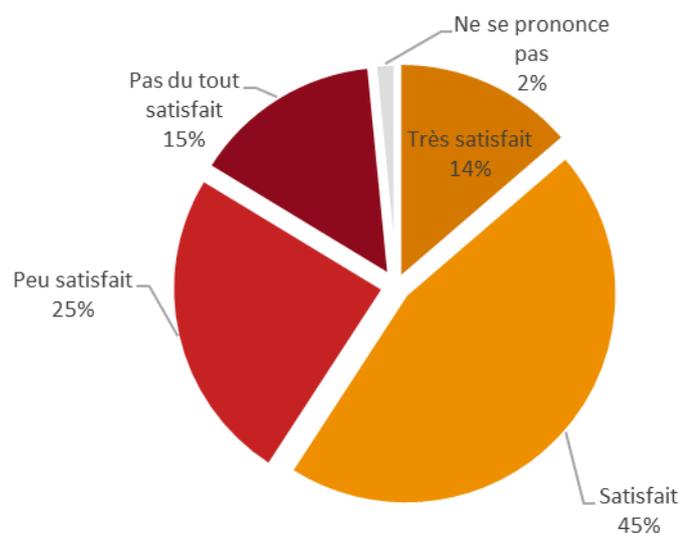


4. Enjeu n°3 : la qualité de vie au travail

Constats :

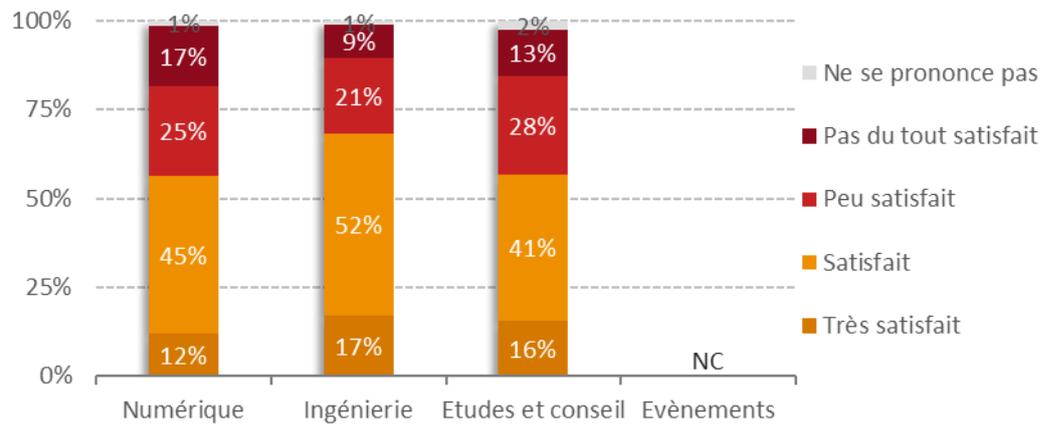
- Le sujet de la **Qualité de Vie au Travail**, s'il n'est pas l'axe déterminant de la mobilité et des aspirations professionnelles des salariés de la Branche, reste un thème déterminant de la **fidélisation** des salariés.
- On peut noter que les salariés de la Branche émettent un avis globalement positif sur les éléments en lien avec ce thème : ils se déclarent en effet **majoritairement « satisfaits » ou « très satisfaits »** de leurs **conditions de travail** ou de **l'intérêt des missions** qui leurs sont proposées. On avait par ailleurs noté que les salariés de la Branche, au regard des pratiques de l'ensemble des branches, disposent d'une **autonomie** plus grande dans l'organisation de leur travail.
- Le corollaire de cette autonomie réside dans un **temps de travail supérieur à la moyenne nationale**, un recours plus important au **travail hors des heures ouvrées**, sans compensation systématique, et une potentielle **difficulté à marquer une séparation entre temps professionnels et temps dédiés à la vie privée**.
- Enfin, les salariés de la Branche interrogés dans le cadre de l'étude se déclarent **très majoritairement « peu » ou « pas du tout satisfaits »** de la **qualité de l'encadrement** qui leur est proposé

Répartition des salariés suivant leur niveau de satisfaction en matière de conditions de travail (temps de transport, temps de travail, etc.)

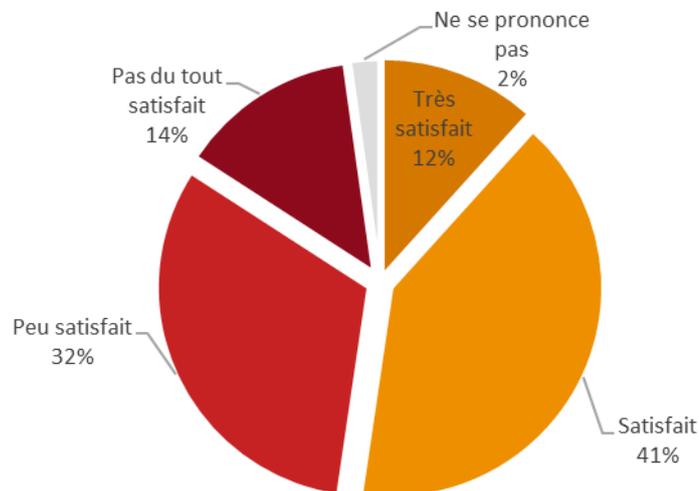




Répartition des salariés suivant leur niveau de satisfaction en matière de conditions de travail (temps de transport, temps de travail, etc.) par secteur de la Branche

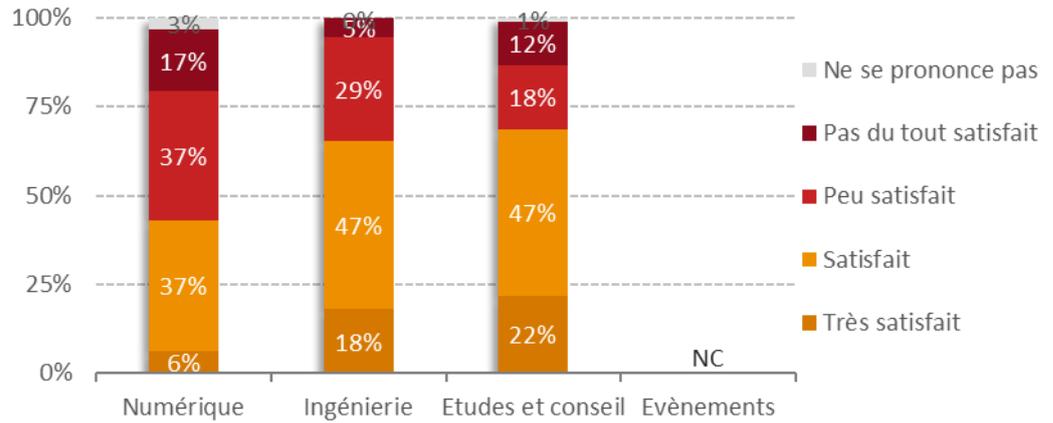


Répartition des salariés suivant leur niveau de satisfaction en matière d'intérêt des missions proposées

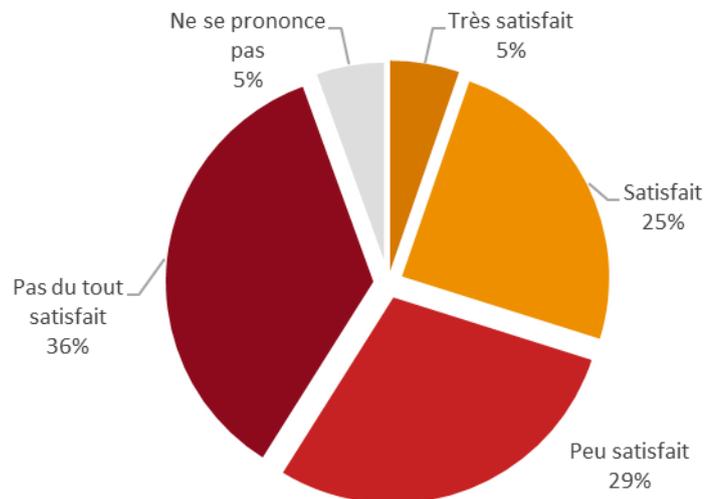




Répartition des salariés suivant leur niveau de satisfaction en matière d'intérêt des missions proposées par secteur de la Branche

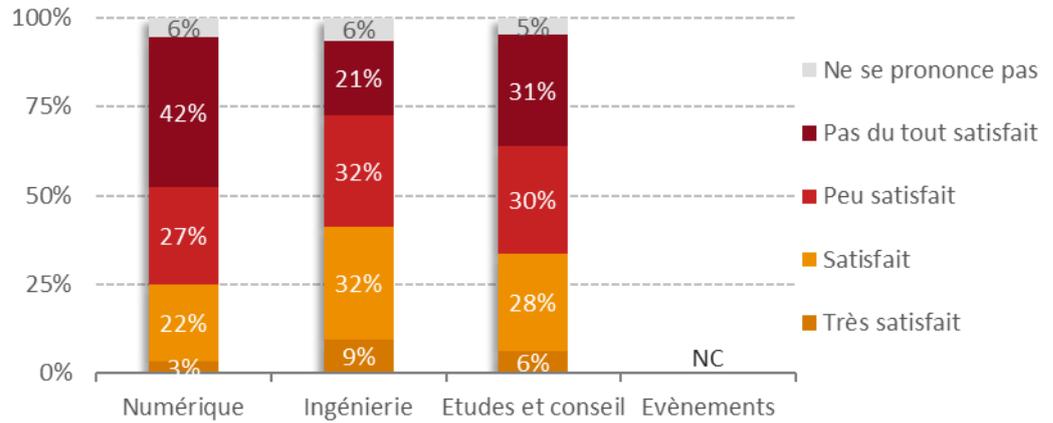


Répartition des salariés suivant leur niveau de satisfaction en matière de qualité de l'encadrement





Répartition des salariés suivant leur niveau de satisfaction en matière de qualité de l'encadrement par secteur de la Branche





Actions identifiées : qualité de vie au travail

En préambule au développement des actions identifiées, nous rappelons que la notion de Qualité de vie au travail est ici entendue au sens des actions prévues par le Code du travail (Cf. Articles L. 2242-1, L. 2242-15 et L. 2242-17 et suivants du Code du travail) comme devant être intégrées aux négociations obligatoires, à savoir notamment :

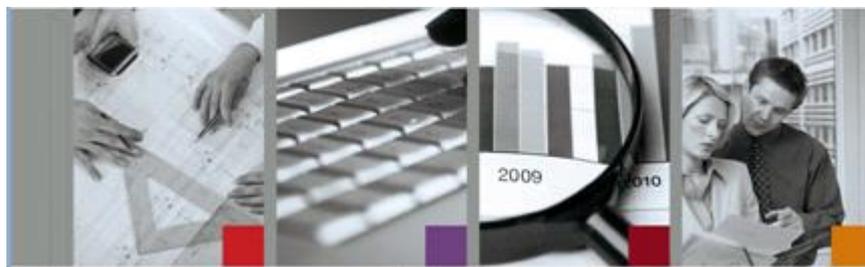
- Le temps de travail,
- L'équilibre vie professionnelle-vie privée,
- Le droit à la déconnexion,
- Les conditions de travail

	Actions	Acteurs impliqués	Priorité	Moyens requis
3.1	Réaliser une étude sur les pratiques en matière de la Qualité de Vie au Travail au sein de la Branche	<ul style="list-style-type: none"> • OPIIEC • Organisations patronales et syndicales de la Branche 	☆☆☆	⚡⚡⚡
3.2	Préconiser des thèmes d'actions paritaires ou de négociations relatifs à l'environnement de travail à mener au sein de la Branche	<ul style="list-style-type: none"> • Organisations patronales et syndicales de la Branche 	☆☆☆	⚡
3.3	Communiquer sur les bonnes pratiques identifiées au sein de la Branche	<ul style="list-style-type: none"> • Organisations patronales et syndicales de la Branche 	☆☆	⚡
3.4	Communiquer sur les dispositifs temps de travail en vigueur au niveau de la Branche	<ul style="list-style-type: none"> • ADESATT • Organisations patronales et syndicales de la Branche 	☆☆	⚡

Grille de lecture :

Le nombre d'étoiles indique le niveau de priorité (priorité élevée = ☆☆☆ ; priorité moyenne = ☆☆ ; priorité faible = ☆)

Le nombre de symboles « outils » indique l'intensité des moyens financiers et humains nécessaires à la mise en œuvre (moyens importants = ⚡⚡⚡ ; moyens intermédiaires = ⚡⚡ ; moyens faibles = ⚡)



5. Détail des actions

Enjeu n°1 : les parcours professionnels et le développement des compétences

Action 1.1	Clarifier le rôle et les missions du FAFIEC au vu de la réforme de la formation professionnelle	
<p>Détail de l'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identification des actions, priorités et moyens à la disposition de l'organisme dans le nouveau cadre légal 	<p>Avantages</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation efficiente des ressources du FAFIEC dans un nouveau cadre juridique • Adaptation de la politique de formation spécifique à la Branche, • Déclinaison de cette politique via les acteurs identifiés par la réforme de la formation professionnelle 	<p>Priorité</p> <p>☆☆☆</p>
<p>Acteurs impliqués</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisations patronales et syndicales de la Branche • 	<p>Points de vigilance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modalités de mise en œuvre de la réforme encore à préciser • Gestion de la transition • Flou actuel sur les moyens dédiés • Moyens nécessaires au développement d'actions décentralisées 	<p>Moyens requis</p> <p>☆☆☆</p>



Enjeu n°1 : les parcours professionnels et le développement des compétences

Action 1.2	Formuler de scenarii en termes de moyens dédiés à la formation dans la branche	
<p>Détail de l'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identification des pratiques des entreprises de la Branche • Proposition d'outils, d'objectifs et d'indicateurs de suivi sur la politique de formation déployé au sein des entreprises : effort de formation cible, taux de salariés formés (pluri-annuel), populations considérées comme « sensibles », etc. • Définition d'objectifs d'actions et de moyens spécifiques pour les métiers identifiés en tension ou sensibles dans la Branche 	<p>Avantages</p> <ul style="list-style-type: none"> • Détermination des moyens souhaitables pour maintenir et développer l'employabilité dans la Branche 	<p>Priorité</p> <p>☆☆☆</p>
<p>Acteurs impliqués</p> <p>Organisations patronales et syndicales de la Branche</p> <ul style="list-style-type: none"> • FAFIEC • 	<p>Points de vigilance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pas d'obligation des entreprises à suivre la préconisation 	<p>Moyens requis</p> <p>✘</p>



Enjeu n°1 : les parcours professionnels et le développement des compétences

Action 1.3	Poursuivre la politique de gestion des emplois et des parcours professionnels au niveau de la Branche	
<p>Détail de l'action</p> <ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'un dispositif de veille et d'anticipation des besoins en formation sur les métiers en tension Intégration d'une signalétique dans le référentiel des métiers de la Branche permettant d'identifier la dynamique propre à chaque métier : métiers en tension ou sensibles, en développement ou en évolution (compétences), voire en déclin Communication des axes et priorités de formation identifiés par la Branche en fonction de ces dynamiques auprès des entreprises (lien avec leurs propres axes et orientations) et auprès des salariés (définition de trajectoire professionnelle) 	<p>Avantages</p> <ul style="list-style-type: none"> Référentiel de Branche servant de base de travail déjà existant et détaillé Identification des passerelles métiers déjà existante 	<p>Priorité</p> <p>☆☆☆</p>
<p>Acteurs impliqués</p> <ul style="list-style-type: none"> OPIIEC FAFIEC Organisations patronales et syndicales de la Branche 	<p>Points de vigilance</p> <ul style="list-style-type: none"> Risque de difficulté à recruter sur les métiers considérés comme « sensibles » pour les entreprises Mise en application dans les entreprises soumise au niveau de concordance avec les référentiels internes 	<p>Moyens requis</p> <p>✕✕</p>



Enjeu n°1 : les parcours professionnels et le développement des compétences

Action 1.4	Intégrer des dispositifs pour l'adaptation des compétences tout au long de la vie des salariés de la Branche	
<p>Détail de l'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identification et mise en place de dispositifs de maintien de l'employabilité spécifiques (moyens de formation dédiés pour les salariés détenant des compétences menacées d'obsolescence ou devant bénéficier d'une mise à jour ou d'un recyclage de celles-ci, parcours de recyclage mutualisés au niveau de la Branche, etc.) 	<p>Avantages</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eviter les risques d'exclusion au regard de l'obsolescence des compétences • Maintenir et développer l'employabilité de tous • Adapter en continu les compétences pour répondre aux axes stratégiques définis par les entreprises 	<p>Priorité</p> <p>☆☆☆</p>
<p>Acteurs impliqués</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisations patronales et syndicales de la Branche • Puis FAFIEC et OPIIEC 	<p>Points de vigilance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evolution de la culture quant à l'emploi des seniors • Mobilisation de ressources pour les entreprises 	<p>Moyens requis</p> <p>✂</p>
Action 1.5	Intégrer des dispositifs spécifiques de transfert des compétences à la gestion des emplois et des parcours professionnels au niveau de la Branche	
<p>Détail de l'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identification des compétences transposables par les salariés expérimentés • Proposition de dispositifs de transmission de ces compétences aux plus jeunes (tutorat, mentorat, accompagnement des alternants, etc.) 	<p>Avantages</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eviter les risques d'exclusion au regard de l'âge • Permettre la transmission de connaissances et compétences des salariés expérimentés aux jeunes entrants de la Branche (transmission de « savoir être » aux jeunes recrutés pour leurs compétences techniques) 	<p>Priorité</p> <p>☆☆☆</p>
<p>Acteurs impliqués</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisations patronales et syndicales de la Branche • Puis FAFIEC et OPIIEC 	<p>Points de vigilance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evolution de la culture quant à l'emploi des seniors • Mobilisation de ressources pour les entreprises 	<p>Moyens requis</p> <p>✂</p>



Enjeu n°1 : les parcours professionnels et le développement des compétences

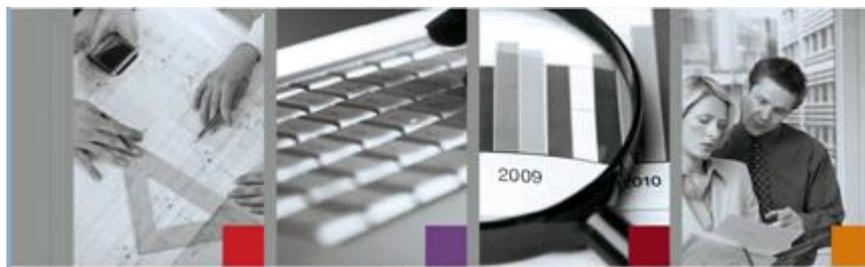
Action 1.6 Poursuivre le renforcement de l'offre certifiante de la Branche		
Détail de l'action <ul style="list-style-type: none"> • Poursuite des actions déjà entreprises sur l'offre certifiante au sein de la Branche (parcours certifiants) • Adaptation de l'offre de CQP et des modalités de suivi des formations proposées dans ce cadre (ex : décomposition en modules) • Renforcement de la communication sur ce sujet 	Avantages <ul style="list-style-type: none"> • Maintenir un niveau de qualité des formations et des certifications articulant nécessité du marché et développement de l'employabilité 	Priorité
Acteurs impliqués <ul style="list-style-type: none"> • Organisations patronales et syndicales de la Branche • FAFIEC 	Points de vigilance <ul style="list-style-type: none"> • Changement de cadre concernant les moyens alloués aux formations 	Moyens requis

Action 1.7 Poursuivre les efforts en matière d'alternance et de promotion des métiers de la Branche auprès des élèves du 2nd degré et de l'enseignement supérieur		
Détail de l'action <ul style="list-style-type: none"> • Poursuite des actions déjà entreprises concernant la politique d'alternance au sein de la Branche • Renforcement de la communication sur ce sujet et mise en place d'outils dédiés type bourse d'offres d'alternance en ligne • Renforcement de la politique de promotion des métiers de la Branche auprès des collèges et lycées (via par exemple la participation aux forums sur l'orientation, le développement d'outils de mise à disposition de stages dès la 3ème, de partenariats régionaux) 	Avantages <ul style="list-style-type: none"> • Sécurisation des recrutements et favorisation de la rétention sur les 1ères années d'expérience • Développement de la connaissance des filières métiers par les jeunes 	Priorité
Acteurs impliqués <ul style="list-style-type: none"> • FAFIEC • Organisations patronales et syndicales de la Branche 	Points de vigilance <ul style="list-style-type: none"> • Moyens à mobiliser au niveau de la Branche • Moyens d'accueil requis au niveau des entreprises 	Moyens requis



Enjeu n°1 : les parcours professionnels et le développement des compétences

Action 1.8 Promouvoir les bonnes pratiques en matière de maintien et de développement de l'employabilité		
<p>Détail de l'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identification des bonnes pratiques des entreprises de la Branche (recours aux POEI, périodes de professionnalisation, VAE, bilans de compétences, plans de succession et de formation, universités internes, processus d'évaluation, etc.) • Communication autour de ces bonnes pratiques 	<p>Avantages</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visibilité sur les dispositifs mis en œuvre dans les entreprises 	<p>Priorité</p> <p>★</p>
<p>Acteurs impliqués</p> <ul style="list-style-type: none"> • FAFIEC et OPIIEC • Organisations patronales et syndicales de la Branche 	<p>Points de vigilance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accès à l'information concernant les dispositifs mis en œuvre dans les entreprises 	<p>Moyens requis</p> <p>✂</p>



Enjeu n°2 : la reconnaissance au travail

Action 2.1	Etablir et communiquer des trajectoires professionnelles et d'évolution de compétence	
<p>Détail de l'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etablir un lien entre les métiers du référentiel de Branche, les niveaux de compétences, et les certifications afférentes • Communiquer sur ce lien entre les métiers / parcours / compétences / formation (référentiel de Branche) 	<p>Avantages</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donner des perspectives de parcours intra-entreprise, intra-secteur et intra-Branche • Etablir des trajectoires d'évolutions de métiers/parcours/compétences identifiables par les salariés afin de les fidéliser 	<p>Priorité</p> <p>☆☆</p>
<p>Acteurs impliqués</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisations patronales et syndicales de la Branche 	<p>Points de vigilance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nécessité d'une communication à destination de l'ensemble des entreprises de la Branche pour faire connaître les trajectoires identifiées • Effets fortement liés à la politique intra-entreprise 	<p>Moyens requis</p> <p>✂</p>

Action 2.2	Identifier les populations nécessitant des mesures spécifiques de revalorisation au niveau de la Branche	
<p>Détail de l'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identification des métiers, compétences, niveaux de classifications et/ou tranches d'âge et d'ancienneté constituant des seuils en matière de mobilité professionnelle • Identification et mise en œuvre de mesures spécifiques au niveau de la Branche sur ces populations identifiées, tant pour attirer que pour fidéliser les talents 	<p>Avantages</p> <ul style="list-style-type: none"> • Attirer et fidéliser les plus jeunes • Maintenir la motivation en donnant des perspectives aux salariés les plus expérimentés • Capitaliser sur les compétences développées dans la Branche en les fidélisant sur la durée • Maintenir la motivation en donnant des perspectives aux salariés les plus expérimentés, qui ne souhaitent pas forcément évoluer vers des postes de management 	<p>Priorité</p> <p>☆☆☆</p>
<p>Acteurs impliqués</p> <p>Organisations patronales et syndicales de la Branche</p>	<p>Points de vigilance</p> <ul style="list-style-type: none"> • La politique de rémunération n'est pas suffisante à elle seule à maintenir la motivation et à développer la fidélisation • Importance de la qualité du dialogue social au sein des entreprises pour partager les constats et établir des plans d'actions spécifiques 	<p>Moyens requis</p> <p>✂✂✂</p>



Enjeu n°2 : la reconnaissance au travail

Action 2.3	Poursuivre les actions de la Branche en matière d'égalité professionnelle, entre les femmes et les hommes	
<p>Détail de l'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poursuite du plan d'action établi dans le cadre des travaux réalisés au sein de la Branche • Valorisation des bonnes pratiques observées au sein de la Branche • Communication régulière des indicateurs de Branche sur le sujet 	<p>Avantages</p> <ul style="list-style-type: none"> • Améliorer l'attractivité des métiers de la Branche et de l'ensemble de ses secteurs d'activité auprès des femmes et leur fidélisation 	<p>Priorité</p> <p>★ ★</p>
<p>Acteurs impliqués</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisations patronales et syndicales de la Branche • FAFIEC 	<p>Points de vigilance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difficultés persistantes dans la promotion de la filière auprès des lycéennes et étudiantes • Primauté de la négociation au niveau de l'entreprise plutôt qu'à celui de la Branche (ordonnances Travail) 	<p>Moyens requis</p> <p>✕</p>

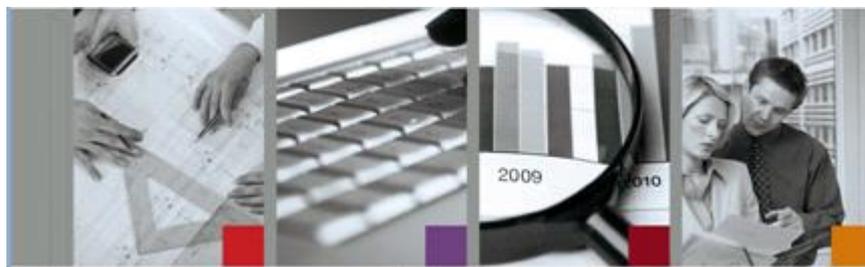
Action 2.4	Promouvoir les bonnes pratiques de la Branche en matière d'éléments de reconnaissance au travail hors rémunération	
<p>Détail de l'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic des éléments propices à la reconnaissance au travail au sein de la Branche et réflexion sur les possibilités d'action au niveau de la Branche et dans les entreprises • Enquête auprès des salariés sur les déterminants de la reconnaissance au travail et de motivation • Communication des résultats auprès des acteurs de la Branche et au-delà afin de développer son attractivité 	<p>Avantages</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier les éléments de reconnaissance attendus par les salariés et les bonnes pratiques mises en œuvre par les entreprises de la Branche. • Conforter l'attractivité de la Branche auprès des salariés et développer la fidélisation 	<p>Priorité</p> <p>★</p>
<p>Acteurs impliqués</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisations patronales et syndicales de la Branche • OPIIEC 	<p>Points de vigilance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primauté de la négociation au niveau de l'entreprise plutôt qu'à celui de la Branche (ordonnances Travail) 	<p>Moyens requis</p> <p>✕</p>



Enjeu n°3 : la qualité de vie au travail

Action 3.1	Réaliser une étude sur les pratiques en matière de la Qualité de Vie au Travail au sein de la Branche	
<p>Détail de l'action</p> <ul style="list-style-type: none"> Faire l'état des lieux de la Branche en matière de problématiques de Qualité de Vie au Travail (temps de travail, organisation et charge de travail, articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle, droit à la déconnexion et dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, etc.) Identifier les pratiques sur les thèmes définis par les partenaires sociaux 	<p>Avantages</p> <ul style="list-style-type: none"> Etablir l'état des lieux sur les pratiques observées dans la Branche Identifier les pratiques en matière de qualité de vie au travail propices à susciter ou non la mobilité professionnelle des salariés de la Branche 	<p>Priorité</p> <p>☆☆☆</p>
<p>Acteurs impliqués</p> <ul style="list-style-type: none"> OPIIEC Organisations patronales et syndicales de la Branche 	<p>Points de vigilance</p> <ul style="list-style-type: none"> Accès à l'information dans les entreprises Définition commune des objectifs et modalités de mise en œuvre d'une telle étude 	<p>Moyens requis</p> <p>✂✂✂</p>

Action 3.2	Préconiser des thèmes d'actions paritaires ou de négociations relatifs à l'environnement de travail à mener	
<p>Détail de l'action</p> <ul style="list-style-type: none"> Emettre des préconisations au niveau de la Branche sur des thèmes d'actions paritaires ou de négociation relatifs à l'environnement de travail et définir des indicateurs de suivi 	<p>Avantages</p> <ul style="list-style-type: none"> Favoriser les négociations au sein des entreprises et leur fournir des repères 	<p>Priorité</p> <p>☆☆☆</p>
<p>Acteurs impliqués</p> <ul style="list-style-type: none"> Organisations patronales et syndicales de la Branche 	<p>Points de vigilance</p> <ul style="list-style-type: none"> Primauté de la négociation au niveau de l'entreprise Définition commune des thèmes prioritaires pour la Branche en lien avec la question de la mobilité professionnelle et des aspirations des salariés 	<p>Moyens requis</p> <p>✂</p>



Enjeu n°3 : la qualité de vie au travail

Action 3.3 Communiquer sur les pratiques identifiées au sein de la Branche		
<p>Détail de l'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communiquer auprès des entreprises de la Branche sur les pratiques qui peuvent être reproduites • Communiquer dans et hors de la Branche dans un objectif de promotion des métiers et entreprises de la Branche (recrutement et fidélisation) 	<p>Avantages</p> <ul style="list-style-type: none"> • Attirer et fidéliser les talents au sein de la Branche 	<p>Priorité</p> <p>☆☆</p>
<p>Acteurs impliqués</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisations patronales et syndicales de la Branche • Et FAFIEC en fonction des volontés de la Branche 	<p>Points de vigilance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accès à l'information dans les entreprises 	<p>Moyens requis</p> <p>✂</p>

Action 3.4 Communiquer sur les dispositifs temps de travail en vigueur au niveau de la Branche		
<p>Détail de l'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communiquer sur les dispositifs existants au sein de la Branche en matière de temps de travail • Proposer des outils d'appropriation de ces outils aux entreprises et aux salariés • Proposer aux entreprises des outils de suivi de recours aux différentes modalités de temps de travail 	<p>Avantages</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer l'attractivité de la Branche grâce à une meilleure visibilité de ses dispositifs en matière de temps de travail • Limiter les risques de mobilité hors de la Branche liés aux questions de temps de travail 	<p>Priorité</p> <p>☆☆</p>
<p>Acteurs impliqués</p> <ul style="list-style-type: none"> • ADESATT • Organisations patronales et syndicales de la Branche 	<p>Points de vigilance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de mise en place de systèmes en partie dérogatoires aux dispositifs de Branche au niveau des entreprises 	<p>Moyens requis</p> <p>✂</p>