

# EMPLOIS, COMPÉTENCES ET FORMATION AU SEIN DES ESN ET DES ICT EN FRANCE : PARCOURS DES SALARIÉS

## COPIL FINAL

ETUDE RÉALISÉE PAR KATALYSE ET D&CONSULTANTS POUR LE COMPTE DE L'OPIIEC

Katalyse et D&Consultants pour l'OPIIEC – Mars 2019



# S O M M A I R E

1. [Objectifs de la mission, méthodologie et moyens engagés](#)
2. [Retour des questionnaires et des entretiens](#)
3. [Parcours et profils](#)
4. [Conclusions et recommandations](#)





## OBJECTIFS DE LA MISSION, MÉTHODOLOGIE ET MOYENS ENGAGÉS



### **Objectifs :**

- Obtenir l'avis de salariés sur les conclusions du rapport ESN et ICT
- Prendre en compte des remarques complémentaires des salariés
- Analyser les parcours de salariés et évaluer les difficultés dans les prochaines années

### **Moyens :**

- Réunion de lancement
- 30 entretiens auprès de salariés des ESN et ICT
- Déploiement d'un questionnaire en ligne auprès des salariés enregistrés par le FAFIEC et ayant suivi une formation dans les trois dernières années
- Réunions de présentation des résultats aux instances paritaires





### 30 entretiens par téléphone ou en face à face auprès de salariés

#### Rappel de l'échantillon cible (entretiens réalisés) :

##### Entreprise :

- **15 salariés des ESN (15)**
- **15 salariés des ICT (15)**

##### Sexe :

- **9 femmes (10)**
- **21 hommes (20)**

##### Age (6 à 8 par tranche d'âge) :

- **20-28 (8)**
- **28-35 (8)**
- **35-45 (8)**
- **Supérieur à 45 (6)**

##### Niveau :

- **Bac+2 : 5-6 (6)**

- **Bac+3 et bac +4 : 5-6 (5)**
- **Bac +5 : 15-17 (17)**
- **Docteur : 1 ou 2 (2)**

##### Taille entreprise :

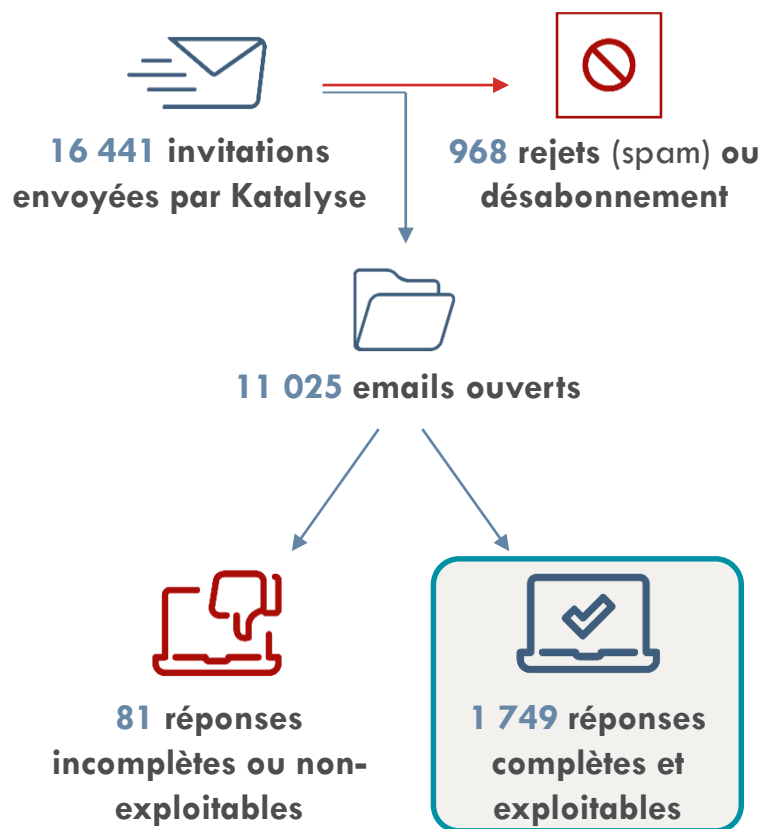
- **Start up TPE : 5 (5)**
- **PME : 10 (9)**
- **ETI : 5 (5)**
- **GE : 10 (11)**

#### Légende :

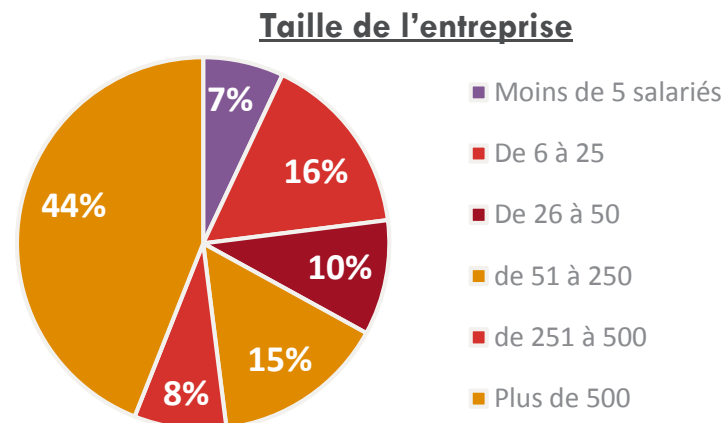
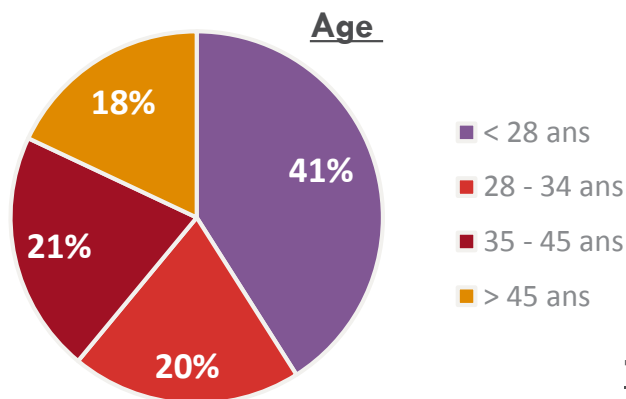
« Verbatim issu des entretiens »



## Bilan de l'enquête en ligne



- **35 % des répondants sont des femmes, 65 %** sont des hommes
- 87 % des répondants sont encore salariés d'une **ESN (52 %)** ou d'une **société ICT (35 %)** en Janvier 2019
- Répartition des répondants :

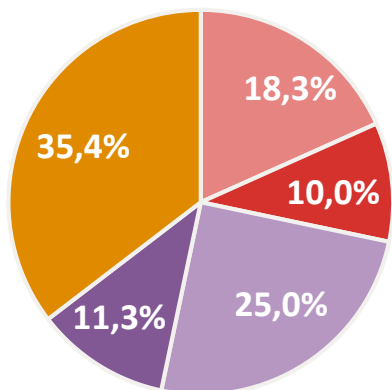




RETOUR DES 1749  
QUESTIONNAIRES ET  
DES 30 ENTRETIENS

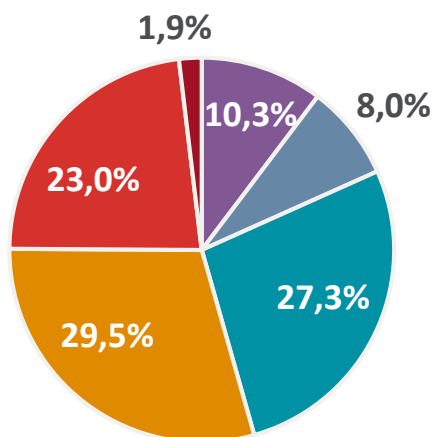
# NIVEAU DE FORMATION / QUALIFICATION DES SALARIÉS

## Formation principale des répondants



- Form. généraliste de l'ingénierie
- Form. Sp. de l'ingénierie (secteur, technologies - ex : fabrication additive)
- Form. généraliste du numérique
- Form. Sp. du numérique (secteur, technologies - ex : blockchain)
- Form. ni dans l'ingénierie ni dans le numérique

## Niveau de formation actuel des répondants



- Inférieur à Bac+2
- Bac+2
- Bac+3 et bac +4
- Bac +5 (grande école)
- Bac +5 (université)
- Doctorat

- **55 % des répondants ont suivi une formation en alternance**
- **Environ 28 % des répondants ont suivi une formation initiale de l'ingénierie et 36 % du numérique, soit plus d'un tiers (35 %) de salariés formés en dehors de ces deux domaines (rappel : 35 % travaillant dans une société ICT et 52 % dans une ESN)**
- Formations ni dans l'ingénierie ni dans le numérique : sciences de gestion, Sciences de l'information, Physique, Chimie...

« Mes études n'ont rien à voir avec l'ingénierie, je suis chimiste de formation. Mon parcours est une force pour ma société car elle nous permet de répondre à un plus grand panel d'interventions et de bien comprendre le client. »

H, 47 ans, ESN

- Pour autant, **81 % des salariés estiment que leur métier est en adéquation avec leurs formations**
- **26 % des salariés ont un niveau de diplôme supérieur aujourd'hui à celui de leur formation initiale**
  - De façon cohérente, 24 % des salariés déclarent avoir complété une formation initiale par des certifications ou formations continues pour intégrer une ESN / société ICT

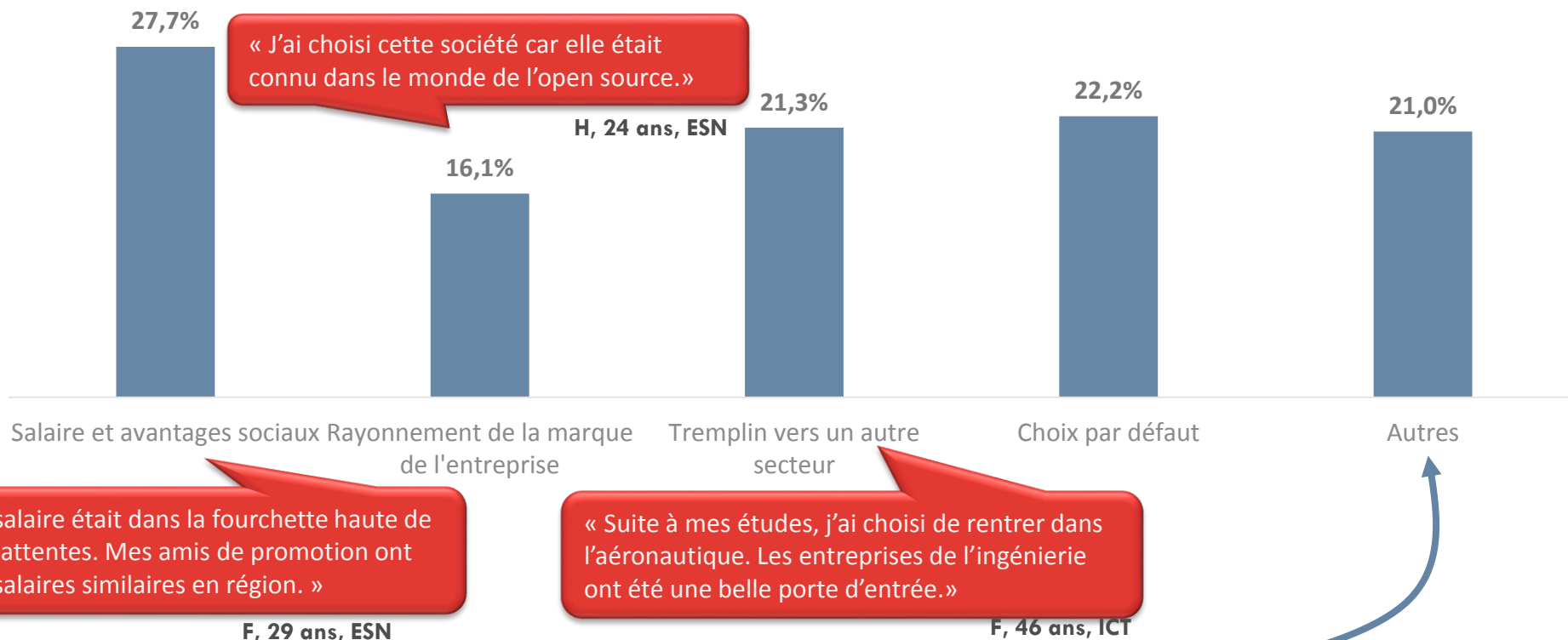
« L'exigence du secteur m'a poussé à reprendre une formation longue et à la compléter régulièrement avec des formations spécifiques. »

F, 32 ans, ICT



# ENTRÉE DANS LES ESN/ICT EXPLIQUÉE PAR DE NOMBREUX FACTEURS DE MOTIVATION

## Motivations des répondants à intégrer une ESN ou une société ICT (plusieurs réponses possibles)



- **1/5 des salariés ont fait ce choix par défaut**

- **Des moteurs très variés** exprimés par l'intermédiaire de la catégorie « Autres » :

- **L'attrait du métier** : diversité des missions, développement d'expertises de pointes, etc.
- **L'opportunité et la continuité** : offre de stage ou d'emploi à pourvoir (immédiatement), poursuite d'une alternance...
- **L'obligation** : autres secteurs atones ou « bouchés » (ex : chimie), pas d'alternative dans un périmètre géographique donné...

Perception du secteur par les répondants avant d'y être salariés



- 52 % de termes positifs, 35 % neutres et 13 % négatifs
- Image légèrement plus positive avant l'entrée dans le secteur

Perception actuelle du secteur par les salariés



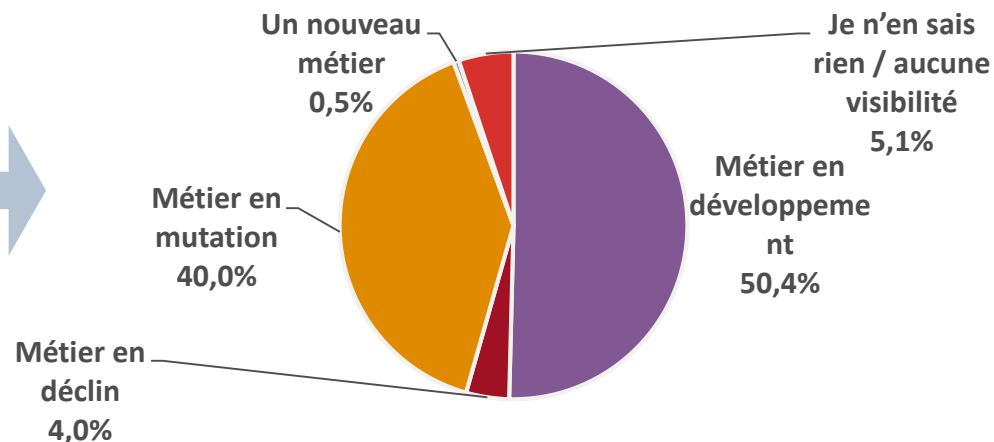
- 40 % de termes positifs, 39 % neutres et 21 % négatifs
- Sur 7 % des questionnaires les mots négatifs sont surreprésentés et en adéquation avec les réponses à d'autres questions (comme l'appréciation sur le métier)



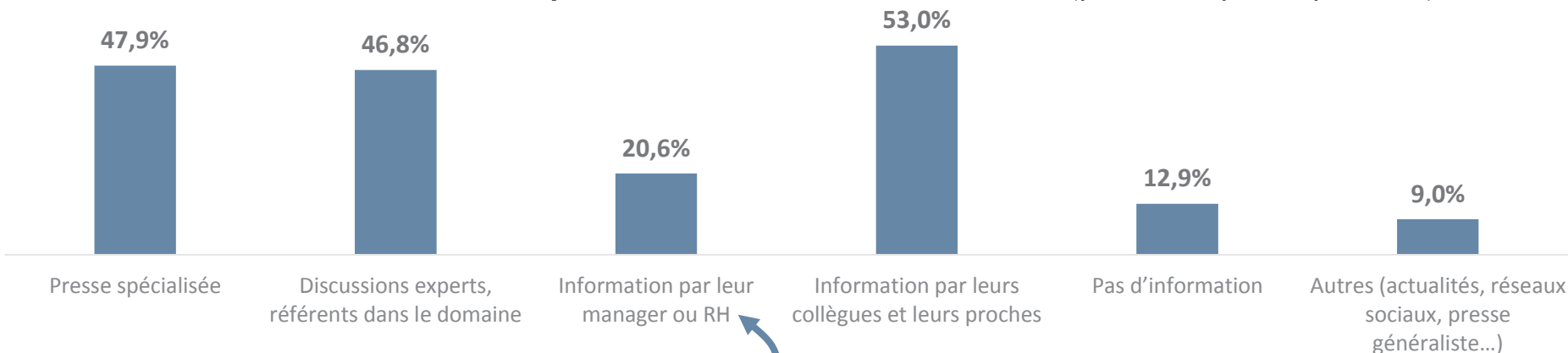
- **Des avis plus tranchés que précédemment : 67 % de termes positifs, 14 % neutres et 19 % négatifs**
  - Principaux facteurs négatifs : le stress, la difficulté / l'exigence et la charge de travail (« prenant »)
- **70 % des salariés considèrent le métier comme une part de ce qu'ils aiment dans leur vie**
  - 18 % neutre et 12 % en désaccord
- **66 % des salariés considèrent le métier comme une manière de mettre en valeur leurs qualités**
  - 17 % neutre et 17 % en désaccord
- **62 % des salariés considèrent le métier comme un salaire et des avantages**
  - 21 % neutre et 17 % en désaccord
- **53 % des salariés considèrent le métier comme une contribution au monde économique ou numérique**
  - 27 % neutre et 20 % en désaccord
- **Le nombre de désaccords augmentent :**
  - Selon la taille des entreprises : TPE : -11 pts en moyenne contre +6 pts pour les profils GE
  - Selon l'âge des répondants : +5pts pour les 35-45 ans +6 pts pour les plus de 45 ans
  - Sur les profils ayant choisi par défauts une ESN et ICT : +6pts

## Perception de l'évolution du métier par les salariés

- 59 % des salariés considèrent le métier comme en évolution
- Parmi eux, 50,4 % le considèrent comme en développement et 40 % en mutation



## Voies d'information des salariés pour connaître les évolutions du métier (plusieurs réponses possibles)



Seulement 1/5 des répondants s'appuient sur les managers. Beaucoup de managers se révèlent ne pas être formés sur le sujet ou ayant une fonction qui s'apparente plutôt à celle de gestionnaire de projet.

	< 28 ans	28-34 ans	35-45 ans	> 45 ans	Moyenne
Presse spécialisée	53 %	49 %	47 %	41%	48 %
Discussions experts, référents dans le domaine	56 %	49 %	42 %	37 %	47 %
Information par le manager ou RH	23 %	22 %	18 %	18 %	21 %
Information par des collègues et des proches	63 %	55%	46 %	44 %	53 %
Autres (actualités, réseaux sociaux, presse généraliste...)	5 %	10 %	8 %	16 %	9 %
Pas d'information	8 %	10 %	19 %	16 %	13 %

- **Les jeunes, premiers utilisateurs de la quasi-totalité des voies d'information :**
  - Des profils tournés vers autrui, pour bénéficier de l'expérience (experts, managers, collègues, proches...)
- **19 % des répondants de 35 à 45 ans déclarent ne pas avoir d'information** leur permettant d'appréhender les évolutions de leur métier
- Les plus de 45 ans utilisent plus l'information formelle (presse, actualités pour obtenir de l'information)

H, 53 ans, ICT

« Internet, les smartphones, LinkedIn... L'accès à l'information est tellement facilité, le plus difficile devient presque de faire le tri entre l'utile et le reste. »

	Moins de 25 salariés	Entre 26 et 250	Entre 251 et 500	Plus de 500 salariés	Moyenne
Presse spécialisée	51 %	41 %	42 %	51 %	48 %
Discussions experts, référents dans le domaine	42 %	49 %	47 %	48 %	47 %
Information par le manager ou RH	17 %	24 %	24 %	20 %	21 %
Information par des collègues et des proches	31 %	59 %	55 %	61 %	53 %
Autres (actualités, réseaux sociaux, presse généraliste...)	15 %	9 %	8 %	6 %	9 %
Pas d'information	15 %	18 %	13 %	9 %	13 %

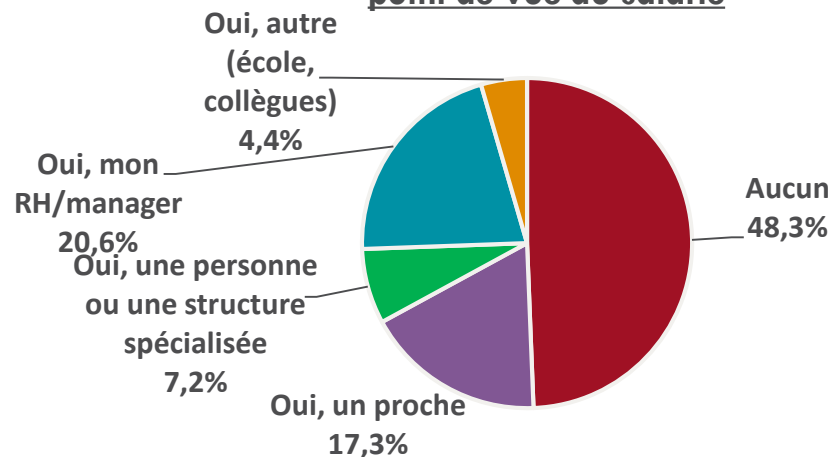
- **Plus de 15% des salariés n'utilisant pas de sources pour connaître d'évolution des métiers : cette proportion questionne sur la capacité de certains salariés à prendre en compte des signaux faibles pour l'évolution des parcours professionnels**
- **Des modalités pour récupérer de l'information différentes selon la taille de l'entreprise :**
  - Notamment l'appui sur les collègues et proches : les possibilités de connections dans l'entreprise sont proportionnelles à la taille de l'entreprise et de son réseau
  - L'utilisation de sources généralistes chez les TPE

F, 26 ans, ICT

«Il existe une quantité d'informations sur les évolutions technologiques. Mais je ne suis pas sûr que nous avons accès à une information sur les évolutions des métiers. »

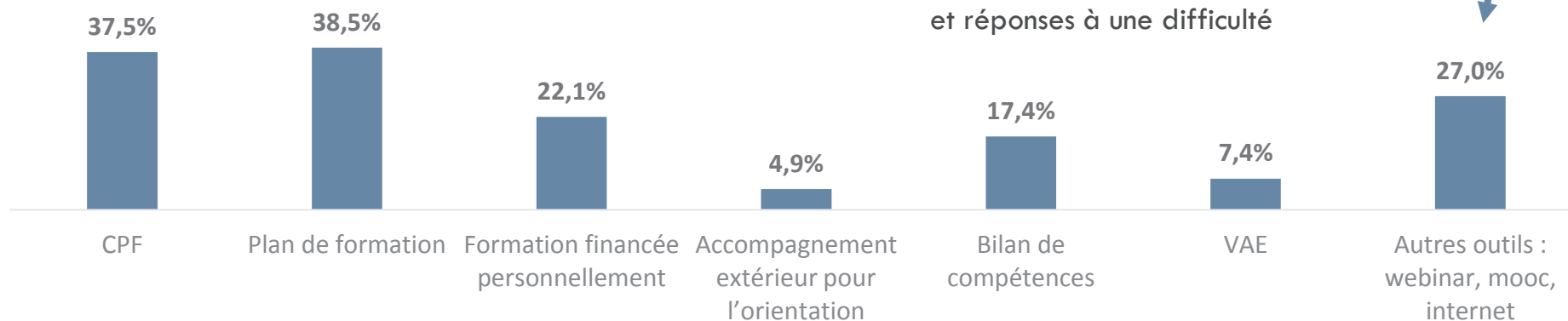
## Acteurs intervenant dans l'orientation du parcours professionnel

### point de vue du salarié



## Outils d'évolution des compétences utilisés

### par les salariés (plusieurs réponses possibles)



- Bien que près d'un salarié sur deux déclare ne pas être aidé dans l'orientation de leur parcours professionnel, seuls **31 % affirment faire une veille active et être très à l'aise avec ces mécanismes**

- 12% ne s'y intéressent pas

- Seulement **1 manager sur 5** est reconnu comme acteur intervenant dans l'orientation du parcours professionnel. Cependant ces managers impliqués dans l'évolution professionnelle le sont sur la totalité du processus (information jusqu'à l'orientation)

- **27%** des interrogés utilisent des outils **hors des outils traditionnels d'évolution des compétences** :

- Culture générale sur un sujet
- Informations spécifiques à un sujet et réponses à une difficulté

OUTILS D'ÉVOLUTION DES  
COMPÉTENCES UTILISÉS :  
DIFFÉRENCIATION PAR TRANCHE D'ÂGE

Une perception des outils différents selon l'âge

	< 28 ans	28-34 ans	35-45 ans	> 45 ans	Moyenne
CPF	18,2 %	41,5 %	55,6 %	42,3 %	37,5 %
Plan de formation	32 %	39,2 %	42 %	43,4 %	38,5 %
Formation financée personnellement	24 %	23,3 %	24,1 %	16,3 %	22,1 %
Accompagnement extérieur	6,2 %	4,5 %	5,3 %	3,1 %	4,9 %
Bilan de compétences	11,5 %	18,8 %	14 %	14,3 %	17,4 %
VAE	2,5 %	3,5 %	9,7 %	6,1 %	7,4 %
Autres outils : webinar, MOOC, etc.	31,3 %	27,3 %	19,8 %	28,1 %	27 %

- **Mobilisation faible du CPF par les jeunes, recourant plus souvent que leurs confrères aux nouvelles modalités d'apprentissage** : manque de crédits CPF n'expliquant que partiellement ce retard (puisqu'accumulés dès la première année) pour beaucoup aucun intérêt dans les qualifications proposées
- **VAE privilégiée par les 35-45 ans**, considérant l'outil comme un levier de revalorisation en vue d'une évolution professionnelle (« vers leur seconde partie de carrière »)
  - Un taux plus faible des plus de 45 ans : des salariés trouvant moins attractif la VAE par rapport à l'investissement à effectuer

F, 51 ans, ICT

H, 31 ans, ESN

« Je pense que la VAE n'a pas beaucoup d'intérêts pour mon âge. Il est sûrement trop tard pour moi. »

« Le CPF, on en parle beaucoup dans l'actualité, mais concrètement, ça reste flou et complexe. A quoi ai-je droit, sous quelles conditions... »



Une mise en pratique des dispositifs qui provoque un comportement différent selon la maturité des processus RH dans l'entreprise.

	Moins de 25 salariés	Entre 26 et 250	Entre 251 et 500	Plus de 500 salariés	Moyenne
CPF	27 %	39 %	38 %	42 %	38 %
Plan de formation	34 %	38 %	40 %	41 %	39 %
Formation financée personnellement	24 %	22 %	22 %	21 %	22 %
Accompagnement extérieur	4 %	4 %	4 %	6 %	5 %
Bilan de compétences	13 %	19 %	15 %	19 %	17 %
VAE	4 %	8 %	8 %	9 %	7 %
Autres outils : webinar, MOOC, etc.	31 %	27 %	26 %	25 %	27 %

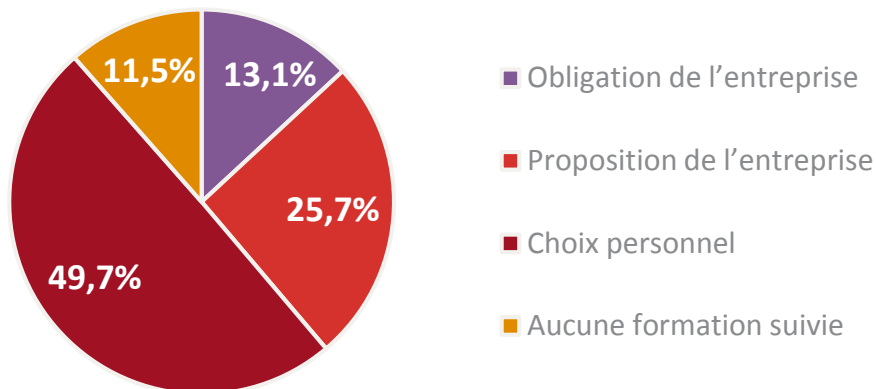
• **Des stratégies employées différentes selon la taille de l'entreprise** Les moins de 25 salariés privilégient les outils moins traditionnels pour monter en compétence notamment avec l'utilisation plus importante d'internet et des informations sur des contenus digitalisés.

- Les plus de 500 salariés s'appuient sur des outils comme le CPF et le plan de formation du fait de processus de gestion des formations existants. Cependant encore 1 salarié sur deux ne voit ses outils comme utilisable pour la montée en compétence (existence de l'outil dans l'entreprise ou inefficacité du dispositif ?)

H, 37 ans, ESN

« Dans nos métiers, internet et tous les outils digitaux nous permettent de vite trouver la solution et surtout de s'appuyer sur des communautés de pratique. »

## Considération des formations suivies, par les salariés :



- Environ 75 % des formations suivies le sont de façon proactive, soit par choix individuel soit sur conseil de son entreprise
- Objectif visé par les formations non obligatoires :
  - Enrichir les connaissances dans les domaines actuels : 46 %
  - Comblé une lacune détectée : 29 %
  - Préparer une évolution professionnelle : 22 %
  - Autres : 3 %

« Il y a toujours un socle de formations obligatoires, et heureusement ! On a parfois trop « la tête dans le guidon » pour remarquer certaines lacunes, ou prendre le temps de nous améliorer par la formation »

F, 32 ans, ICT

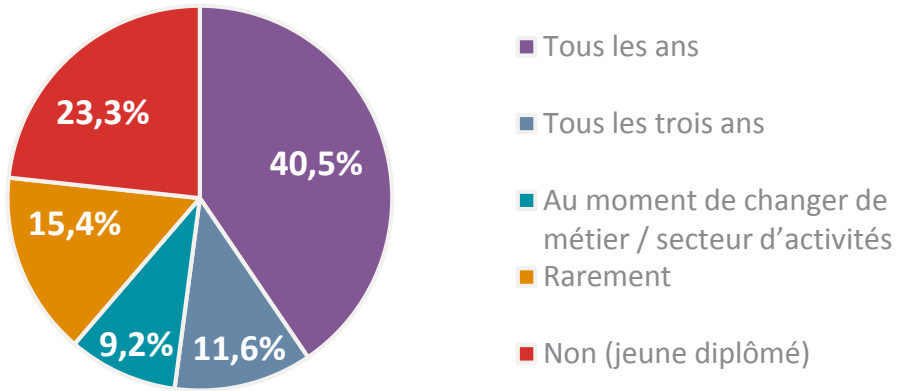
« Je ne connais pas le catalogue, LES catalogues devrais-je dire... C'est trop vaste. L'offre est très (trop?) complète à tel point qu'il est difficile de choisir »

H, 53 ans, ICT

« L'entreprise peut proposer des formations, mais souvent adaptées à un groupe ou un « profil », rarement à une personne en particulier. C'est à nous [les salariés] de proposer et faire notre propre sélection »

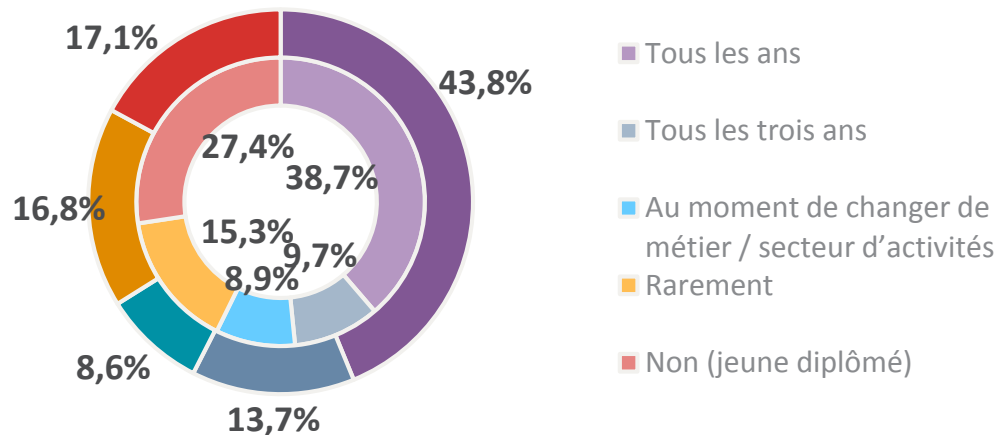
H, 47 ans, ESN

## Fréquence des formations souhaitée par les salariés (ensemble des répondants)



- Parmi les salariés interrogés, **40,5 % essaient de faire une formation tous les ans**
- **Plus de 9 % ne s'y intéresseront qu'en cas de changement radical de situation professionnelle**

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



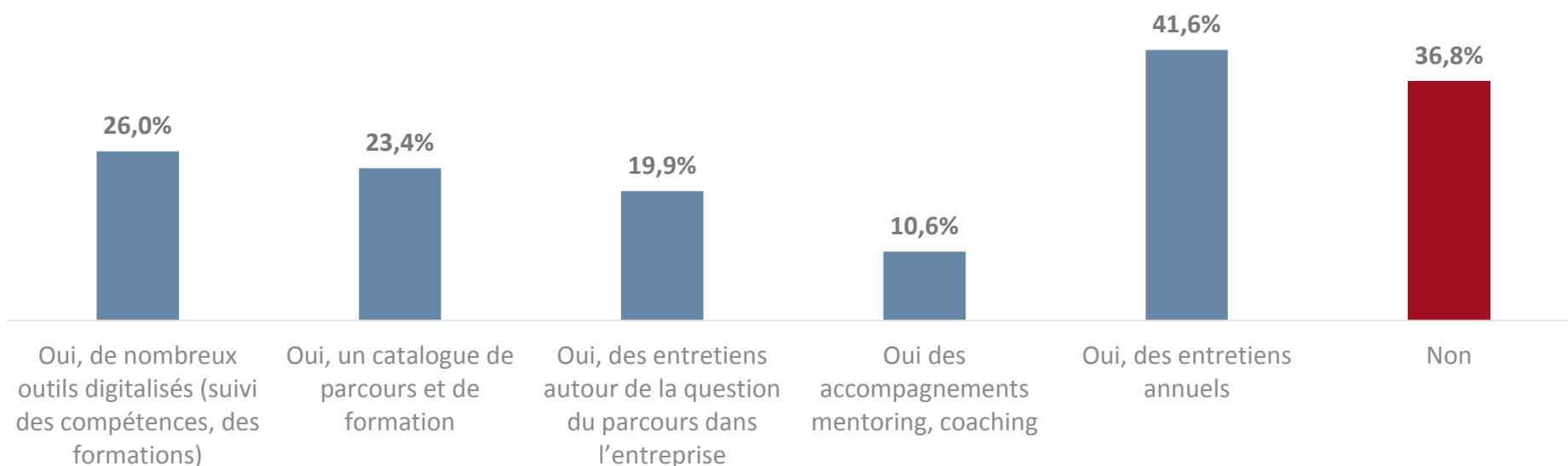
« Il n'y a pas que les technologies qui évoluent vite, mais aussi les façon de travailler. Il y a toujours quelque chose de nouveau. »

H, 24 ans, ICT

« Quand vous changez de mission ou même de métier, la formation est quasi-obligatoire d'après moi. Ce n'est pas rare, que les salariés n'anticipent pas ce moment là. Il est souvent trop tard ! »

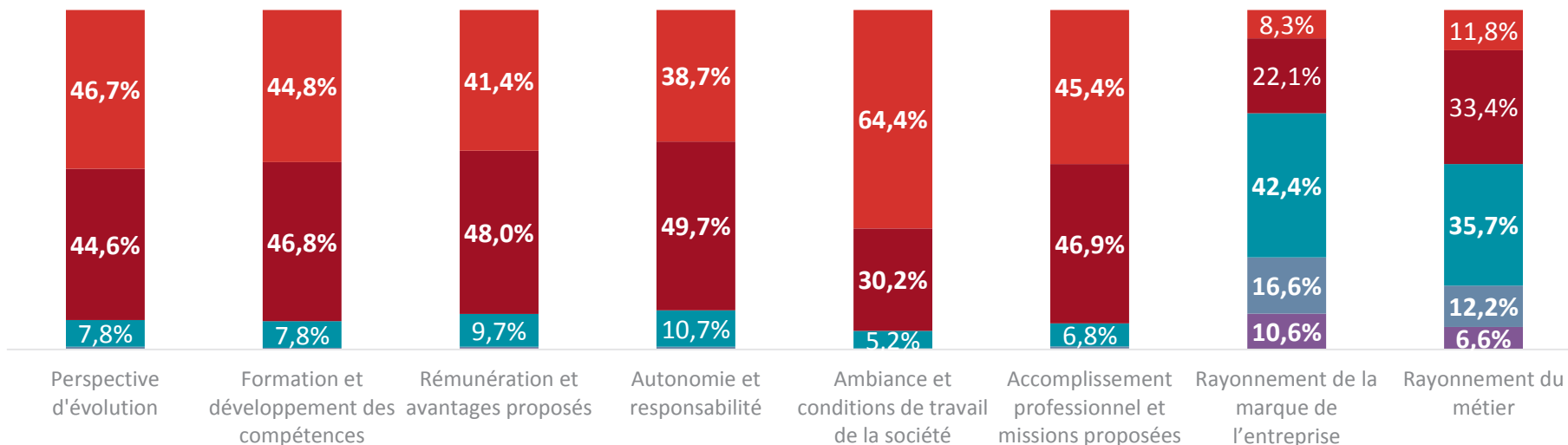
F, 44 ans, ESN

**Réponses données par les salariés à la question « Pensez-vous que votre entreprise est correctement outillée pour vous accompagner dans votre parcours professionnel ? » (plusieurs réponses possibles)**



- **Des « nons » exprimés plus particulièrement chez les moins de 35 ans (+12 pts) et dans les entreprises de moins de 250 salariés (+ 8 pts).**
  - Les plus de 500 salariés (-9 pts) à 27,4%
- **Une distinction entretiens annuels vs entretiens professionnels pas toujours comprise des salariés.**
  - Des entretiens professionnels peu souvent cités dans les outils utilisés (notamment chez les moins de 250 salariés)
- Principaux souhaits exprimés par les salariés, pour améliorer le panel d'outils des entreprises (par ordre décroissant d'importance) :
  - **Des dispositifs de suivi individualisés** (principalement exprimés par les salariés de grands groupes)
  - **Des parcours d'évolutions à long terme, associés à des plans de formation / montées en compétences**
  - **Des conseillers extérieurs, spécialisés**

## Impact des facteurs suivant sur le parcours professionnel des salariés



■ Pas du tout important  
 ■ Peu important  
 ■ Neutre  
 ■ Important  
 ■ Très important

- Principaux facteurs de fidélisation des salariés, représentant 95 % des facteurs avancés par les salariés :
  - **Ambiance et conditions de travail**
  - **Satisfaction personnelle, accomplissement, reconnaissance**, y compris l'adéquation entre la mission professionnelle et un centre d'intérêt personnel
- Les facteurs « formation », « autonomie » sont également mis en avant :
  - L'Ambiance et les conditions de travail et l'accomplissement sont plus représentés chez les moins de 28 ans

- **La rémunération et les perspectives d'évolutions sont des questions sensibles pour les 28-35 ans et les perspectives d'évolution pour les 35-45 ans**
- Concernant les plus de 45 ans se concentrent sur les responsabilités
- Il y a peu de différences selon la taille de l'entreprise

« Le salaire, ce n'est qu'une composante comme une autre. A choisir, je préfère m'éclater dans ce que je fais et être reconnu pour mon travail, plutôt que de gagner 2 fois plus »



## PARCOURS ET PROFILS

## Des publics diversifiés :

- **Etudiants issus de cursus numérique ou ingénieur**, alternants ou non
- **Etudiants issus d'autres cursus dits « métiers »**, alternants ou non (ex : chimie, agroalimentaire, etc.)
- **Demandeurs d'emploi n'ayant jamais travaillé dans le secteur** (reconversion)
- **Salariés issus d'un autre secteur**, connexe (ex : client d'une ESN / ICT) ou éloigné (ex : artisan) (reconversion professionnelle)

## Des motivations toutes aussi variées :

- **Attrait pour la technologie ou la mission :**
  - Volonté de travailler sur une technologie particulière (ex : blockchain)
  - Volonté de mener une mission précise (ex : cyberprotection des entreprises)
- **Curiosité et esprit d'aventure :** secteur offrant de nombreuses opportunités, mais parfois difficiles à cerner → manque d'expérience terrain pour comprendre le poste, sa finalité, sa complexité
- **Image de marque :**
  - De l'ESN / ICT
  - De son client (ex : salarié souhaitant travailler pour Airbus, ayant trouvé une mission pour Airbus dans une ICT)
- **Saisie d'opportunité :**
  - ESN ou ICT venue recruter proactivement (chasse)
  - Secteur offrant des postes à pourvoir dans les conditions (délais, situation géographique, rémunération...) attendues par le candidat
- **Rémunérations et avantages :**
  - Par souhait (recherche d'un métier à fort revenu immédiat ou potentiel)
  - Par nécessité (besoin de trouver rapidement un travail, rembourser un emprunt...)

## Premières années d'activité dans le secteur ayant permis au salarié de :

- Faire ses armes, développer ses compétences (savoir-faire, expertise...)
- Stabiliser sa situation personnelle et professionnelle (entrée dans la vie active des étudiants, reconversion ou retour à l'emploi...)
- Prendre du recul sur son métier, sa mission...

### CHOIX DE PARCOURS

#### Un choix à effectuer, entre rester dans le secteur ou en sortir :

- **Evoluer vers des postes de management et d'encadrement**
- **Monter en expertise technique / projet**
  - Poursuivre l'apprentissage
  - Diversifier ses compétences / savoirs (ex : technologies connexes)
- **Aller dans une autre ESN / ICT :**
  - ESN ou ICT venue recruter proactivement (chasse)
  - Volonté de « changer d'air », expérimenter un nouveau cadre de travail (outils, méthodes, management...)
- **Faits de vie :**
  - Bouleversement du quotidien : naissance, maladie, décès...
  - Compromis familiaux : rapprochement géographique, regroupement familial, etc.
- **Saisir une opportunité extérieure au secteur :**
  - Entreprises d'autres secteurs venues recruter proactivement (chasse)
  - Autres secteurs offrant des postes à pouvoir dans les conditions (délais, situation géographique, rémunération...) attendues par le candidat
- **Décrochage des valeurs / envies personnelles :**
  - Souhait de changer d'environnement de travail, de cadre
  - Besoin de trouver une utilité, un sens nouveau à son travail



**Seconde vie professionnelle dans le secteur ayant permis au salarié de :**

- Approfondir ses compétences (savoir-faire, expertise...)
- Gagner en autonomie, prise de responsabilité, capacité managériale
- Prendre du recul sur son métier, sa mission...

**CHOIX DE PARCOURS**

**Des motivations similaires a celles rencontrées en fin de première vie professionnelle, auxquelles s'ajoutent :**

- **Entrer à la direction / dans le top management**
- **Rester à périmètre inchangé**
  - Rester dans une « zone de confort » (missions similaires, process inchangés...)
  - Entretenir son expertise et ses compétences
  - Vivre de sa passion
- **Retour à l'emploi dans le secteur après une période de chômage**
- **Atteinte d'un plafond de verre** : difficultés à évoluer au sein de l'organisation du fait d'un statut lié au diplôme ou au parcours antérieur
  - Franchir le plafond de verre (rester), en passant les formations nécessaires à la valorisation des compétences (reprise d'études, VAE...)
  - Quitter le secteur pour un poste ouvrant de nouvelles perspectives
- **Rester dans le même métier, mais sortir du cadre de l'entreprise : établissement à son compte / freelance**
- **Volonté de créer sa propre entreprise** : appétence entrepreneuriale, identification d'un potentiel de marché à exploiter, goût du défi...

**Salariés à moins de 10 ans de la retraite, ayant pour particularité d'avoir :**

- Un haut niveau de compétence et d'expertise, voire de responsabilités
- Un haut niveau de rémunération
- Un réseau professionnel étendu
- Une propension généralement plus faible à prendre des risques

**CHOIX DE PARCOURS**

**Des motivations particulières à cette dernière étape professionnelle :**

- **Prendre des risques au niveau de la carrière...**
  - Souhait de vivre une nouvelle expérience professionnelle
  - Evolution de la cellule familiale, financement terminé de prêts...
- **Ou sécuriser son parcours professionnel jusqu'à la retraite**
  - Rester dans une « zone de confort » (missions similaires, process inchangés...)
  - Eviter toute période de chômage
- **Rester dans le même secteur (et non métier) mais sortir du cadre salarial : établissement à son compte / freelance (par choix ou pas)**
  - Expert technique, consultant...

### Méthode :

- Analyse des 1749 réponses obtenues dans le questionnaire
- Synthèse des 30 entretiens de salariés pour affiner les motivations et les importants des parcours personnel et professionnel
- Analyse de 6 moteurs de motivation :
  - Relation au monde : besoin de contribution, exemplarité, recherche de sens, utilité dans le monde...
  - Technicités des sujets / expertises : utilisation de la connaissance agrégée, mise en avant de compétences, importance du sujet technique
  - Objectifs professionnels / parcours : importants professionnels (image de l'entreprise, type de métiers, rémunérations, position organisationnelle...)
  - Relation au travail : plaisir, rigueur, loyauté, sens du travail...
  - Besoins personnels : importants extraprofessionnels (famille, enfants, amis, associations, hobbies...)
  - Besoins vitaux (besoin physiologique, de sécurité et d'appartenance)

**Création de profils : 6 profils ayant une dynamique positive** (dynamique de développement de la personne au sein de l'entreprise)

- Profils majoritaires dans le cœur de métier des entreprises des ESN et ICT
- D'autres profils sont probablement présents dans d'autres filières

PROACTIVITE



PROFIL 3 : L'EXPERT-VELETTE



PROFIL 2 : L'ORGANISATEUR DU PARCOURS PROFESSIONNEL



PROFIL 1 : L'ÉPICURIEN DES DOMAINES TECHNIQUES

Dynamique positive



PROFIL 4 : LE QUESTIONNÉ



PROFIL 5 : LE GAGNANT-GAGNANT



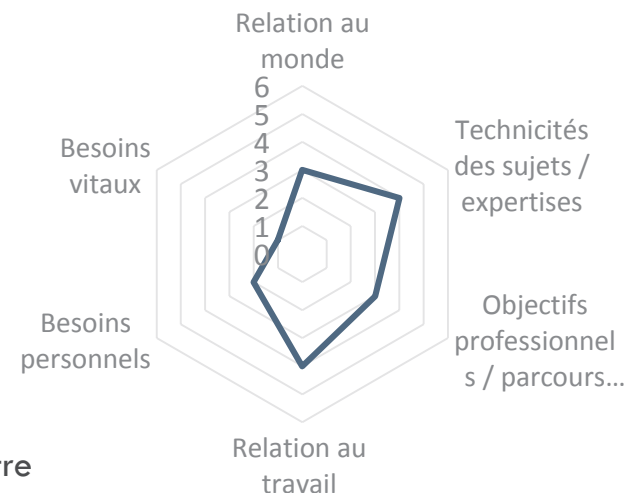
PROFIL 6 : LE PRAGMATIQUE / LE DÉBROUILLARD

REACTIVITE

- **Estimation de la proportion sur les répondants aux questionnaires** : 15%
- **Descriptif du profil** :
  - Salariés recherchant un métier et une société dans lesquels il est possible de répondre à des problématiques liées à des sujets techniques ou technologiques
  - Le travail doit s'appuyer sur une des passions du salarié ou un goût pour les sciences, la technique et la technologie
  - La société est secondaire dans le choix professionnel
- **Motifs d'intégration dans une ESN ou ICT** :
  - Possibilité d'utiliser des technologies et de répondre à des sujets techniques
  - Mise en pratique des acquis en formation de manière opérationnelle
  - Envie de progresser, besoin de reconnaissance, défi personnel
- **Motifs de départ** :
  - Fatigue/perce d'intérêt sur le sujet technique
  - Sujet technique en mutation
  - Peu de reconnaissance de la part de l'entreprise
  - Evolution extraprofessionnelle (famille, souhait d'installation sur un autre territoire...)



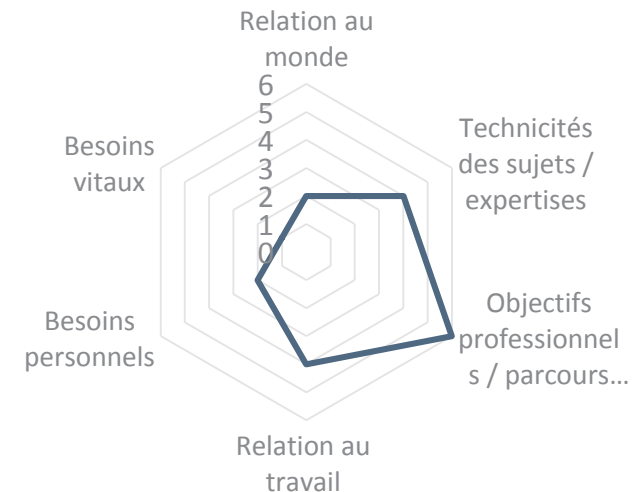
### Valeurs mises en avant



- **Estimation de la proportion sur les répondants aux questionnaires** : 21 %
- **Descriptif du profil** :
  - Des salariés ayant intégré le secteur dans le but de développer des compétences pour préparer la suite du parcours professionnel
  - Majorité de jeunes ayant entre 3 et 5 ans d'expérience et cherchant à entrer de manière détournée chez un client
  - Les importants professionnels comme moteur des choix de candidature mais également de départ
- **Motifs d'intégration dans une ESN ou ICT** :
  - ESN et ICT comme tremplin vers un donneur d'ordre
  - Multiplicité des sujets
  - Image de sérieux et de réussite
  - Envie de progresser, besoin de reconnaissance, défi personnel, augmentation de salaire et accès au statut de cadre parfois corrélés
- **Motifs de départ** :
  - Poste dans une entreprise cible ou étant celui de la mission
  - Manque de reconnaissance
  - Evolution des importants professionnels
  - Type de projets proposés



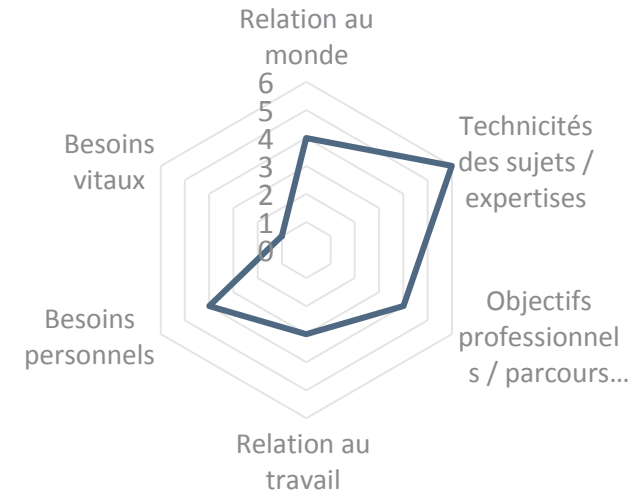
### Valeurs mises en avant



- **Estimation de la proportion sur les répondants aux questionnaires : 6 %**
- **Descriptif du profil :**
  - Des salariés hyper-spécialisés ou sur des domaines en forte croissance comme la cybersécurité
  - Deux sous-types :
    - Jeunes ayant acquis lors de formation ou par une première expérience des connaissances sur un sujet en développement
    - Des experts ayant plusieurs années d'expérience sur le sujet
- **Motifs d'intégration dans une ESN ou ICT :**
  - Potentiel de développement de l'expertise
  - Avantages salariaux et sociaux
  - Pour des experts confirmés : place dans l'entreprise et typologie des projets
- **Motifs de départ :**
  - Évolution salariale ou recherche d'avantages sociaux
  - Manque de reconnaissance
  - Sujet technique en mutation
  - Bien-être au travail



## Valeurs mises en avant



- Estimation de la proportion sur les répondants aux questionnaires : 8 %

- **Descriptif du profil :**

- La valeur travail est importante.
- Les ESN et l'ICT sécurisant un parcours du fait de la richesse des métiers et des projets
- Les importants du salarié peu mis en avant comme moteur des choix



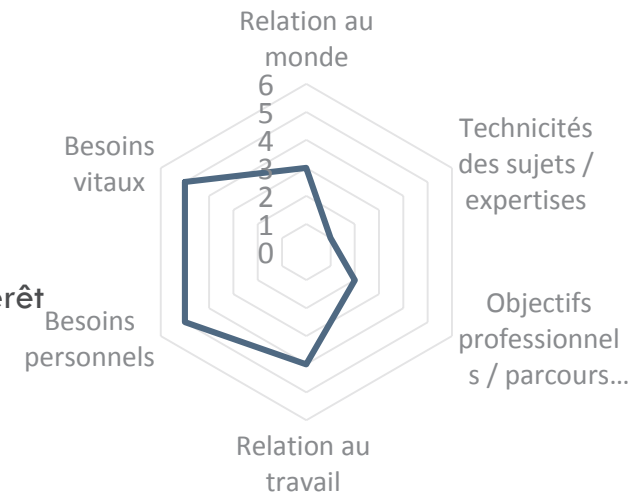
- **Motifs d'intégration dans une ESN ou ICT :**

- Une réponse aux besoins vitaux
- Une adéquation avec les compétences existantes chez le candidat
- Peu de remises en cause de l'idée du métier

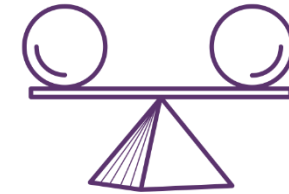
- **Motifs de départ :**

- Perte de reconnaissance
- Une prise en compte d'importants et de valeurs / prise de conscience d'un intérêt plus important pour un autre métier, un autre secteur, une autre « mission »
- Des contraintes extraprofessionnelles
- De meilleures conditions de travail
- Lassitude, répétition du travail, besoin de nouveaux défis

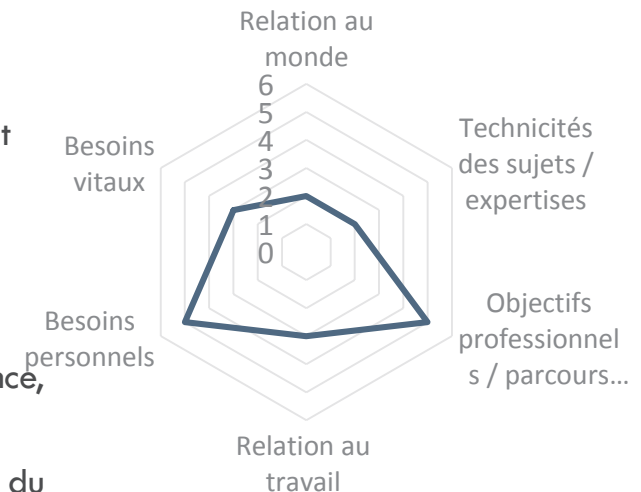
### Valeurs mises en avant



- **Estimation de la proportion sur les répondants aux questionnaires** : 32 % (supérieur à la réalité des salariés – proportion importante d’alternants dans les réponses)
- **Descriptif du profil** :
  - Compromis entre le candidat et l’entreprise en trouvant une situation bénéfique entre les deux parties. Les deux parties investissent dans le candidat. Trois cas de figures majeures :
    - L’alternant
    - Le demandeur d’emploi ayant intégré un parcours d’intégration
    - L’expert ou senior souhaitant continuer sa carrière sous contrat de travail (ancien freelance, senior ne voulant pas ouvrir sa propre entreprise...)
    - D’autres cas existent, mais il faut une reconnaissance réciproque de l’investissement (doctorants en lien avec une entreprise, situation de handicap, mi-temps...)
- **Motifs d’intégration dans une ESN ou ICT** :
  - Fort apport de l’entreprise pour la réussite du projet professionnel du candidat
  - Critères en lien avec le profil du candidat
- **Motifs de départ** :
  - La fin de la contractualisation
  - Déception supérieure aux apports de la contractualisation (reconnaissance, inadéquation avec les attentes du poste, ambiance de travail...)
  - Le souhait d’un rééquilibrage entre vie professionnelle et vie privée (réduction du temps de travail, des responsabilités, du stress associé...)



### Valeurs mises en avant

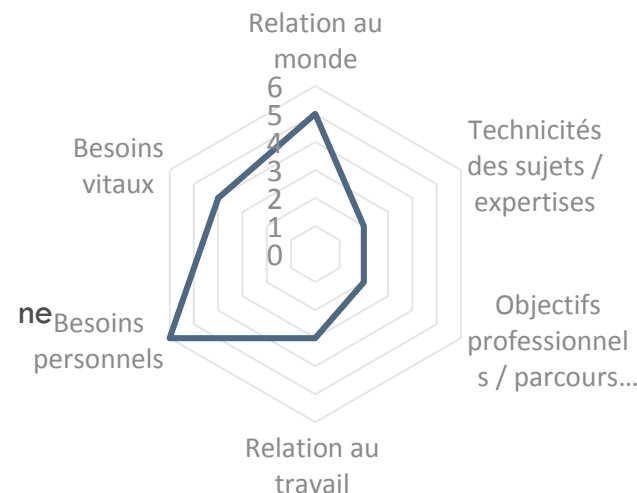




- **Estimation de la proportion sur les répondants aux questionnaires : 11 %**
- **Descriptif du profil :**
  - Salariés ayant eu une évolution extraprofessionnelle qui coïncide avec la proposition de poste dans une ESN et une ICT (changement de région pour rapprochement familiale, changement de rythme pour la naissance d'un enfant, évolution de la cellule familiale...)
  - Le pragmatique se distingue du profil organisateur du parcours professionnel, car ses importants sont extraprofessionnels.
- **Motifs d'intégration dans une ESN ou ICT :**
  - ESN ou ICT comme solution pour garantir ses importants extraprofessionnels
  - Descriptif du poste, rythme, rayonnement géographique
  - Salaire et avantages sociaux
- **Motifs de départ :**
  - Evolution des conditions du salarié (dégradation ou évolution du poste permettant plus de garantir les importants extraprofessionnels)
  - Evolution des importants extraprofessionnels



### Valeurs mises en avant



- **Il n'est pas toujours facile de pouvoir, à partir des bases de données, cibler un profil spécifique pour communiquer ou proposer des actions en lien avec ses motivations.**
- **Cependant, il est possible de déterminer des types de données et des requêtes à proposer pour toucher le profil dans une large majorité.**
- **Les critères choisis, se sont appuyés sur ceux les plus présents dans les bases de données de contacts (notamment du FAFIEC) :**
  - Âge
  - Niveau de formation
  - Date de la dernière formation financée
  - Ancienneté
  - Objet/titre de la formation (pour déterminer le lien avec les métiers en déclin ou en développement)
- **Deux approches sont possibles sur le tableau de la page suivante :**
  - Sur les métiers en déclin, il n'est pas judicieux de déterminer des profils
  - Par profil, en combinant l'âge du salarié et d'autres critères (slide suivante)
- **Il serait possible d'affiner le profilage des salariés avec cinq à six questions sur les motivations.**

Profil	<28 ans	28-34 ans	35-45 ans	>45 ans	>BAC+5	Parcours spécifiques (alternance POEI/POEC...)	Formations des 5 dernières années en lien avec les métiers en développement	+ de 5 ans d'ancienneté	Dernière formation financé > 3 ans	Risque principal
<b>PROFIL 1 : L'ÉPICURIEN DES DOMAINES TECHNIQUES</b>	X	X								Métiers en déclin
<b>PROFIL 2 : L'ORGANISATEUR DU PARCOURS PROFESSIONNEL</b>	X		X					X	X	Secteurs hors branche devenant attractifs
<b>PROFIL 3 : L'EXPERT- VEDETTE</b>					X		X			Secteurs hors branche devenant attractifs Métiers en déclin
<b>PROFIL 4 : LE QUESTIONNE</b>								X	X	Méconnaissance des possibilités dans la branche
<b>PROFIL 5 : LE GAGNANT- GAGNANT</b>	X			X		X				Fin du contrat ou du processus
<b>PROFIL 6 : LE PRAGMATIQUE / LE DÉBROUILLARD</b>		X	X					X		Perte de reconnaissance et de bien-être

# CARTOGRAPHIE COMPLETE DES PROFILS PRINCIPAUX (POSITIFS COMME NÉGATIFS)

Nomenclature créée dans le cadre de la mission à partir des retours des entretiens et questionnaires



PROFIL C : LA DIVA



PROFIL B : LE REACTIONNAIRE  
NÉGATIF

Comportement égocentrique  
ou d'agressivité



PROFIL A : LE PASSIONNÉ  
PASSE TEMPS

Dynamique négative



PROFIL 2 : L'ORGANISATEUR DU  
PARCOURS PROFESSIONNEL

Comportement de développement  
professionnel



PROFIL 1 : L'ÉPICURIEN DES  
DOMAINES TECHNIQUES

Dynamique positive

Comportement de déprime  
ou de détresse



PROFIL D : L'INDÉCIS



PROFIL 4 : LE QUESTIONNE

Comportement de sécurisation



PROFIL E : L'OBLIGÉ



PROFIL 5 : LE GAGNANT-GAGNANT



PROFIL F : LE DÉMOTIVÉ

REACTIVITE



PROFIL 6 : LE PRAGMATIQUE /  
LE DÉBROUILLARD

- **Des liens peuvent être établis entre les profils « positifs » et les profils « négatifs »**

- 1 → A : perte du sens du travail et des objectifs de l'entreprise
- 2 → B : déséquilibre dans la relation salarié/entreprise amené souvent par des frustrations
- 3 → C : perte du sens collectif au profit du seul développement personnel
- 4 → D : incapacité à définir ses importants et de les comparer aux valeurs de l'entreprise
- 5 → E : perte de sens de la relation contractualisée / relation détériorée...
- 6 → F : perte de sens extraprofessionnel et/ou professionnel / manque de reconnaissance...

- **On peut estimer sur les 1749 réponses obtenues que près de 7% des répondants sont sur un des 6 profils à dynamique négative (une majorité de profils D et E)**

- **Les points attendus par les salariés dans ces profils négatifs :**

1. Forte attente de reconnaissance et amélioration du management

2. Ambiance et conditions de travail
3. Satisfaction personnelle, accomplissement
4. Salaire et avantages

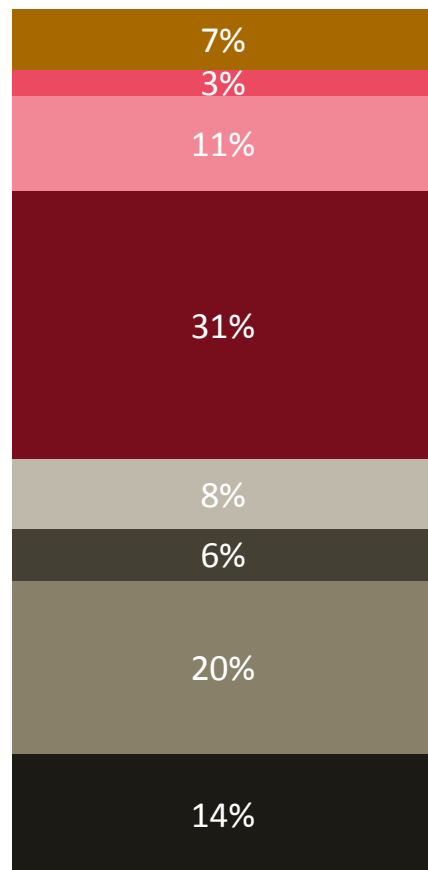
- **Le profil F est obtenu souvent dans une incompréhension et un sentiment d'injustice des autres profils positifs ou négatifs**

- **Concernant le turn-over, la relation entre les profils négatifs et le turn-over n'est pas possible :**

- La grande partie du turn-over est opérée par les salariés des profils « positifs » (les motifs de départ poussant aux choix de chercher une nouvelle alternative)
- Les entreprises qui font des choix de ne pas limiter le turn-over mettent en mouvement les plus dynamiques des profils « positifs »
- La grande partie des profils « négatifs » ne sont pas dans une dynamique de départ. Cette solution est rarement envisagée puisqu'elle oblige à sortir d'une zone de « confort négatif » (victimisation, affrontement, déni...).

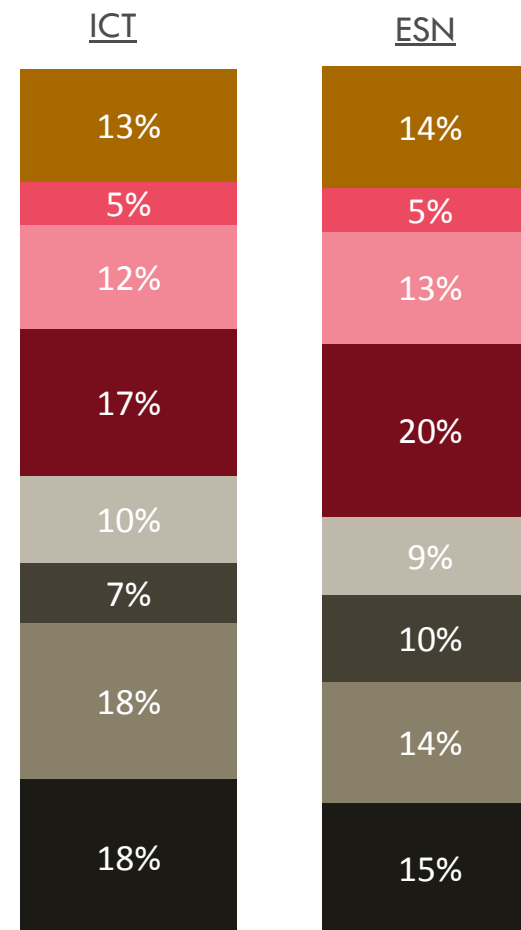
# RÉPARTITION DES PROFILS DANS LES ESN ET ICT

Répartition des profils dans le questionnaire  
(Total : 1749 réponses)



- PROFILS NEGATIFS \*
- AUTRES PROFILS POSITIFS
- PROFIL 6 : LE PRAGMATIQUE / LE DEBROUILLARD
- PROFIL 5 : LE GAGNANT-GAGNANT
- PROFIL 4 : LE QUESTIONNE
- PROFIL 3 : L'EXPERT-VEDETTE
- PROFIL 2 : L'ORGANISATEUR DU PARCOURS PROFESSIONNEL
- PROFIL 1 : L'ÉPICURIEN DES DOMAINES TECHNIQUES

Redressement des données et estimation  
du poids des profils dans les ESN et ICT par KATALYSE





## CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

### **RECRUTEMENT DE PROFILS À DYNAMIQUE POSITIVE :**

1. Adapter le discours aux différents profils
2. Promouvoir les multiples modalités d'intégration
3. Décrypter les métiers et les parcours dans les ESN et ICT

### **FIDÉLISATION DES SALARIÉS EN LIMITANT LES DYNAMIQUES NÉGATIVES :**

4. Prendre en compte les profils dans la création des pistes d'actions
5. Professionnaliser les relations managers/salariés
6. Développer et reconnaître les compétences
7. Individualiser les parcours des salariés
8. Promouvoir les nouvelles modalités de travail et les leviers du bien-être au travail

### **ACCOMPAGNEMENT DES SALARIÉS POUR DÉVELOPPER LEURS POTENTIELS DANS LES ESN ET ICT :**

9. Déployer des outils d'aide à la réflexion et à l'orientation des salariés dans toutes les entreprises
10. Promouvoir et vulgariser les études
11. Développer un moteur de recherche basé sur les compétences
12. Adapter les formations non techniques aux spécificités des ESN et ICT



## ADAPTER LE DISCOURS AUX DIFFÉRENTS PROFILS

- Points remarquables :
  - Des candidats ayant des profils différents
  - Un fort besoin d'informations à corrélérer avec les motivations des profils
- Objectifs :
  - Communiquer auprès des profils en mettant en lumière les avantages des ESN et des ICT :
    - Profils 1, 3 et 4 : diversité des missions
    - Profils 2 et 6 : développement des compétences, secteurs en développement, prise en compte des priorités extraprofessionnelles
    - Profil 5 : des parcours spécifiques et des soutiens financiers possibles
    - Profil jeunes : impact du métier et effet de levier sur l'environnement et le monde
  - Proposer d'accompagner les entreprises sur le sujet
- Avantage :
  - Evolution de la communication en tenant compte des motivations
  - Ciblage des communications plus précises
- Acteurs impliqués :
  - Organisations patronales et syndicales de la branche, OPCO

## PROMOUVOIR LES MULTIPLES MODALITES D'INTEGRATION

- Points remarquables :
  - Une satisfaction des salariés en alternance, ayant suivi des parcours d'intégration comme demandeur d'emploi
- Objectifs :
  - Communiquer sur les capacités des ESN et ICT à développer l'alternance et sur les outils de formation et d'intégration de publics comme les demandeurs d'emploi
  - Aider les entreprises à prendre en compte des modalités telles que les contrats d'alternance, POEI et POEC
- Avantage :
  - Des candidats potentiels peu touchés aujourd'hui
- Acteurs impliqués :
  - Organisations patronales et syndicales de la branche, Les délégations territoriales de l'OPCO

## DÉCRYPTER LES MÉTIERS ET LES PARCOURS DANS LES ESN ET ICT

3

- Points remarquables :
  - Peu de lisibilité du flot d'informations disponibles
  - Attractivité du secteur diluée du fait de l'inexistence d'un site référent
  - Demande d'informations différentes selon les profils : offres de stage ou d'emploi, formations, passerelles
  - Pas de visibilité des parcours possibles pour le public
- Objectifs :
  - Attirer l'ensemble des cibles sur un portail pour découvrir les métiers et inciter à suivre un parcours de formation et de reconversion
  - Donner une image moderne et dynamique des ESN et ICT
  - Orienter les internautes vers le bon interlocuteur ( écoles, entreprises, organismes de formation...)
  - Proposer un projet d'innovation d'envergure mêlant informations, passerelles et opportunités professionnelles et permettant de travailler sur 3 parcours :
    - Découverte des métiers (salariés hors branche envisageant une mobilité professionnelle ou en recherche d'emploi)
    - Bourse de l'emploi (offres d'emploi ciblées à partir

du métier actuel ou ciblé, de la localisation, des compétences...)

- Evolution et progression du salarié (recommandations de formation, pondération de passerelles...)
- Développer une application web sécurisée, multi-utilisateurs, permettant l'alimentation des différentes bases de données et le rapprochement des données (matching) pour fluidifier et accélérer la construction des parcours et passerelles

### Avantages :

- Meilleure visibilité des offres des PME
- Système d'information dédié aux candidats et salariés

### Acteurs impliqués :

- Organisations patronales et syndicales de la branche, OPCO, OPIIEC

## PRENDRE EN COMPTE LES PROFILS DANS LA CRÉATION DES PISTES D' ACTIONS

- Points remarquables :
  - Nombreuses recommandations proposées dans les études et à la CPNEFP
  - Peu de recommandations spécifiques sur les candidats et salariés
- Objectifs :
  - Proposer des recommandations en s'appuyant sur un jeu de questions sur la prise en compte des profils :
    - Questions par profil
    - Appui sur les motivations des candidats et salariés
  - Proposer dans les cahiers des charges une prise en compte de l'avis des salariés
- Avantages :
  - Augmentation de l'efficacité des actions auprès des candidats et des salariés
- Acteurs impliqués :
  - OPIIEC, Organisations patronales et syndicales de la branche

4

## PROFESSIONNALISER LES RELATIONS MANAGERS/SALARIÉS

- Points remarquables :
  - Un manque de reconnaissance ressenti par les salariés
  - Un souhait des salariés de nouveaux modes de travail et de relation à leur hiérarchie
  - Beaucoup de managers sans formation
- Objectifs :
  - Développer des formations spécifiques aux managers des ESN et ICT
  - Compétences à développer :
    - Manager dans des modes de travail agiles
    - Déterminer les motivations des salariés
    - Retrouver du sens dans le travail
    - Accompagner dans la mise en place d'actions RH (évolution métier, parcours) et du bien être
- Avantages :
  - Augmentation de la fidélisation des salariés
  - Amélioration des marques employeurs
- Acteurs impliqués :
  - Organisations patronales et syndicales de la branche, OPCO, Organismes de formation

5

## DÉVELOPPER ET RECONNAITRE LES COMPÉTENCES

6

- Points remarquables :
  - 50% des salariés interrogés utilisent rarement la formation pour développer ou faire reconnaître des compétences
- Objectifs :
  - Continuer le soutien à la mise en place de GPEC dans les entreprises
  - Pousser au développement de qualifications courtes en augmentant le répertoire spécifique (ancien inventaire de la CNCP)
  - Explorer de nouvelles pistes pédagogiques pour faciliter les parcours de montée en compétences (AFEST, entrées sorties permanentes, prérequis, virtualisation, utilisation de l'IA pour minimiser le temps d'apprentissage...)
  - Soutenir l'utilisation de la VAE
- Avantages :
  - Augmentation du niveau de compétences de la filière
  - Sécurisation des parcours professionnels
- Acteurs impliqués :
  - Organisations patronales et syndicales de la branche, OPCO

## INDIVIDUALISER LES PARCOURS DES SALARIÉS

7

- Points remarquables :
  - Loi du 5 septembre 2018 ouvrant de nouvelles perspectives aux prestataires de formation et poussant l'individualisation des parcours
  - Souplesse en matière de construction des parcours pédagogiques et de modalités de formation y compris à distance ou en situation de travail.
- Objectifs :
  - Pousser l'innovation pédagogique (fond et forme) et les modalités de mise en œuvre pour améliorer l'individualisation des parcours
  - Proposer des liens entre les outils des entreprises (entretiens professionnels par exemple) et les souhaits des salariés
- Avantages :
  - Parcours affinés des salariés
  - Responsabilisation des salariés
- Acteurs impliqués :
  - Organisations patronales et syndicales de la branche, OPCO, Acteurs de l'EDEC

### PROMOUVOIR LES NOUVELLES MODALITÉS DE TRAVAIL ET LES LEVIERS DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

- Points remarquables :
  - Des signaux d'alerte quant au bien-être des salariés au travail (dans les retours du questionnaire)
  - Une incapacité de nombreuses entreprises à identifier les leviers pour améliorer le bien-être au travail (non pas comme une cause mais plutôt une finalité du travail)
- Objectifs :
  - Appuyer les recommandations de l'étude sur la mobilité et les aspirations professionnelles des salariés
  - Amener une réflexion sur les leviers du bien-être au travail
    - Capacité à donner du sens
    - Management à distance

- Modalités de travail (tiers lieu, télétravail...)
- Proposer un outil d'autodiagnostic pour montrer les écueils et les points forts des organisations

#### Avantages :

- Fidélisation des salariés
- Rayonnement des ESN et ICT

#### Acteurs impliqués :

- Organisations patronales et syndicales de la branche, entreprises

## DÉPLOYER DES OUTILS D'AIDE À LA RÉFLEXION ET À L'ORIENTATION DES SALARIÉS DANS TOUTES LES ENTREPRISES

- Points remarquables :
  - 37% des salariés estiment que l'entreprise n'est pas assez outillée
  - Méconnaissance des outils utilisables dans l'accompagnement
  - Attente d'un accompagnement extérieur de la part des salariés interrogés
- Objectifs :
  - Communiquer sur le conseil et l'accompagnement en évolution professionnelle des salariés
  - Faire connaître les outils mobilisables par les managers et les RH
  - Proposer des outils informatisés (exemple « ensemble1job »)
- Avantages :
  - Accélération des prises de conscience des évolutions des métiers
  - Sentiment accru de légitimité dans son parcours professionnel
- Acteurs impliqués :
  - Organisations patronales et syndicales de la branche

## PROMOUVOIR ET VULGARISER LES ÉTUDES

- Points remarquables :
  - Pas de connaissance des études existantes et des signaux faibles mis en évidence
  - Des études complexes tournées vers les professionnels
- Objectifs :
  - Proposer des vidéos courtes de présentation des résultats pour questionner le salarié
  - Communiquer sur l'existence de vidéos ou d'infographies durant les formations financées par l'OPCO
  - Création d'infographies spécifiques pour les salariés
- Avantages :
  - Utilisation des matériaux déjà existants
  - Réponse au questionnement des salariés
- Acteurs impliqués :
  - Organisations patronales et syndicales de la branche, OPIIEC, OPCO

# MESURES SPÉCIFIQUES DE REVALORISATION SELON LES POPULATIONS DE LA BRANCHE



**PROFIL 3 : L'EXPERT-VELETTE**

Perspectives des salariés les plus expérimentés  
Création de communauté dans les réseaux sociaux



**PROFIL 2 : L'ORGANISATEUR DU PARCOURS PROFESSIONNEL**

Communication sur la santé des ESN et ICT, comparatif avec les autres entreprises dans et hors de la branche et sur la possibilité d'évolution  
Mise en lumière des avantages sociaux



**PROFIL 1 : L'ÉPICURIEN DES DOMAINES TECHNIQUES**

Accompagnement sur le risque d'un métier en déclin ou en ralentissement dans l'entreprise  
Communication sur les passerelles possibles



**PROFIL 4 : LE QUESTIONNE**

Accompagnement managérial autour de la motivation



**PROFIL 5 : LE GAGNANT-GAGNANT**

Reconnaissance des compétences acquises  
Accompagnement sur les parcours professionnels possibles au sein de la Branche



**PROFIL 6 : LE PRAGMATIQUE / LE DÉBROUILLARD**

Accompagnement sur les modes de travail  
et prise en compte de l'équilibre vie pro vs extra pro

## DÉVELOPPER UN MOTEUR DE RECHERCHE BASÉ SUR LES COMPÉTENCES

- Points remarquables :

11

- Une méconnaissance de l'offre de formation par les salariés
- Des approches proposées des informations des sites de la Branche par métier et non par compétence
- Objectifs :
  - Créer une base de données des formations avec possibilité de faire des recherches autour des compétences à développer
  - Donner des perspectives de passerelles et parcours de formation
- Avantages :
  - Fidélisation des plus jeunes
  - Motivation accrue en donnant des perspectives aux salariés
- Acteurs impliqués :
  - OPIIEC, Organisations patronales et syndicales de la Branche

## ADAPTER LES FORMATIONS NON TECHNIQUES AUX SPÉCIFICITÉS DES ESN ET ICT

- Points remarquables :

12

- Des formations trop généralistes sur des domaines non techniques
- Peu de prise en compte des spécificités des ESN et ICT (relation clients, travail déporté dans l'environnement du client, termes spécifiques...)
- Objectifs :
  - Développer une offre prenant en compte les spécificités des ESN et ICT
  - Améliorer l'opérationnalité des formations non techniques
- Avantages :
  - Individualisation de la formation en lien avec la nouvelle loi
  - Satisfaction plus grande des salariés
  - Salariés mieux formés
- Acteurs impliqués :
  - Organisations patronales et syndicales de la Branche, OPCO, organismes de formation



# MERCI



*Chef de projet OPIIEC :*

*Hervé DAGAND*

*Tél: 01 77 45 95 40*

*Mail : [opiiec@opiiec.fr](mailto:opiiec@opiiec.fr)*

KATALYSE

D&Consultants

