

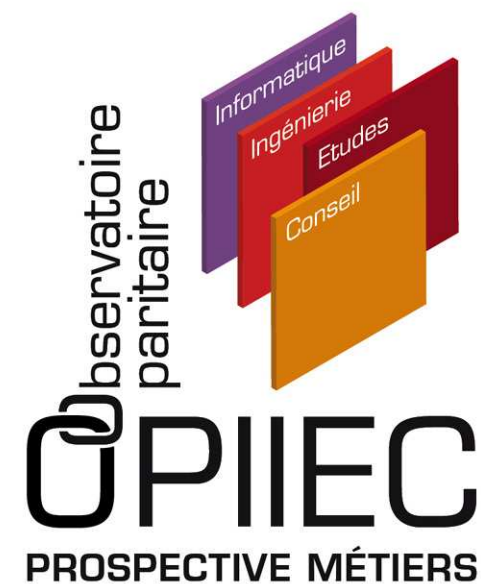
Membres du Comité de pilotage OPIIEC

Etude sur les conséquences de l'évolution des activités et de leur marché sur l'évolution des besoins en qualification, compétences et formation

## Rapport Final Phase 2

version du 02/06/2009

Rodolphe Rosier – Algoé consultants  
Bernard Ventron – Algoé consultants  
Clément Gaudino – Algoé consultants  
Laila Solène Taousi – Algoé consultants



- Rappel des objectifs de la Phase 2 de l'étude OPIIEC p3
- Panorama de l'impact de la crise sur les entreprises de la Branche p9
  - ✓ Impact de la crise par secteur et par domaine d'activité
  - ✓ Stratégies des entreprises pour faire face à la crise par secteur
- Analyse des stratégies et dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois et compétences p36
  - ✓ Pour le secteur Informatique p36
  - ✓ Pour le secteur Ingénierie p40
  - ✓ Pour le secteur Etudes et Conseil p44
- Bilan et perspectives p49



## Rappel des objectifs de la Phase 2

- ✓ Objectifs de la phase 2
- ✓ Méthodologie
- ✓ Personnes interrogées

## Rappel des objectifs de la Phase 2

- Interroger la perception des entreprises de la Branche quant aux répercussions de la crise sur leurs métiers, emplois et compétences.
- Aborder plus spécifiquement les points suivants avec des DRH d'entreprises de la Branche:
  - Quels sont les impacts, engagés ou prévisibles, en matière de niveau d'emploi, de conditions d'emploi (forme des contrats utilisés, modalités de rémunération, etc.) ?
  - Constate-t-on une évolution des compétences ou qualifications demandées par les donneurs d'ordre (selon les filières, réorientations ponctuelles ou structurelles, etc.) ?
  - Quelles sont les stratégies des entreprises de la Branche face à ces tendances ?
  - Quelles politiques de formation et de gestion des compétences (développement de la polyvalence, préservation des compétences clés, etc.) sont envisagées par les entreprises de la Branche ?

- *Sélection d'un échantillon de 25 entreprises représentatives des secteurs de l'Informatique, de l'Ingénierie, des Etudes et Conseil.*
- **Réalisation de 30 entretiens** et analyse des réponses par segmentation fine de chaque Secteur :
  - ✓ *Informatique (12 entreprises): Conseil et Services / Logiciels / Conseil en technologie*
  - ✓ *Ingénierie (9 entreprises): Conception de nouveaux produits & process / Services d'Ingénierie / Inspection et Contrôle / Export*
  - ✓ *Etudes et Conseil (9 entreprises): Conseil en management / Etudes Marketing et Opinion / Recrutement / Relations publiques / Evolution professionnelle*



# Panorama de l'impact de la crise sur les entreprises de la Branche

- ✓ **Impact de la crise par secteur et par domaine d'activité**
- ✓ **Stratégies des entreprises pour faire face à la crise par secteur**

# Panorama de l'impact de la crise sur l'activité des entreprises de la Branche (tendances pour 2009)

Prévisions 2009 par secteurs économiques (étude Algoé Phase 1)		Informatique			Ingénierie				Etudes et Conseil				
		Conseil & services	Logiciels	Conseil en techno	ICT	Bâtiment/Construct°	Inspect° Contrôle	Export	RP	Etudes	Conseil managt	Recrutement	Evolut° prof.
Automobile	-9%	↘	↘	↘	↘	↘	→	-	↘	↘	→	↘	↗
Aéronautique	+2,5%	→	→	→	→	↘	→	↗	↘	-	→	-	→
Pétrole - Chimie - Gaz	-3%	→	→	→	↘	↘	↘	↘	-	-	↗	-	→
Secteur public	0%	↗	→	→	→	→	→	-	↘	→	↗	→	-
Pharmacie/cosmétique	+4%	↗	→	-	→	-	↗	↗	↘	→	→	→	↘
Energie	+2%	↗	→	→	↗	↗	↗	↗		→	→	→	→
Banque-Assurance	-2%	→	→	→	-	-	-	-	↘	↘	→	↘	→
Telecoms	-3%	→	→	→	→	-	→	-	→	→	↘	↘	-
BTP	-7%	→	→	-	-	↘	→	↘	-	-	-	-	→
Agro-alimentaire	+0,5%	-	-	-	-	-	→	-	-	-	↗	-	-

↗ Tendance d'activité en hausse pour les entreprises de la Branche pour 2009 \*

→ Tendance d'activité stable pour 2009 \*

↘ Tendance d'activité en baisse pour 2009 \*

# Commentaires quant aux impacts de la crise sur les entreprises de la Branche

## Informatique

### ■ Les domaines qui souffrent de la crise

- ✓ **Le développement et l'assistance technique** font partie des prestations qui souffrent de la crise car les clients cherchent de plus en plus de valeur ajoutée et moins de technicité
- ✓ **Les logiciels informatiques** classiques connaîtront un net ralentissement en 2009. Les entreprises interrogées estiment que leur carnet de commande est maintenu mais leurs prévisions sont à court terme et ne donnent pas de perspectives sur l'évolution de l'activité.
  - Certains clients profitent de la crise pour réduire les conditions tarifaires des contrats déjà signés
  - Les services sont soutenus au détriment de la vente des logiciels
- ✓ **La R&D externalisée** dans le secteur automobile
  - Arrêt brutal des contrats et des projets informatiques
  - Recours au chômage partiel dans cette filière

### ■ Les domaines qui résistent à la crise

- ✓ **Les logiciels libres** profitent de la crise et les donneurs d'ordres commencent à s'orienter vers ces solutions pour des raisons économiques
- ✓ **Les projets d'intégration** sont maintenus, notamment dans l'assurance
- ✓ **Le conseil** : « Le conseil est le moins touché et nous réinvestissons en compétences dans cette activité depuis quelques années. Nos clients demandent moins de techniques et plus de conseil ».

# Commentaires quant aux impacts de la crise sur les entreprises de la Branche

## Informatique

### ■ Les domaines qui se développent

- ✓ **L'infogérance applicative (+6%), d'infrastructure (+5%) et la TMA** (Tierce Maintenance Applicative) se développent.
- ✓ L'infogérance applicative « **se transforme** » grâce à l'offshore. Les entreprises proposent maintenant des solutions délocalisées au Maroc, en Pologne et en Inde. Les clients qui étaient réticents à l'offshore auparavant le sollicitent maintenant.
  - *Tendance constatée notamment parmi les opérateurs télécom*
  - « *L'offshoring représente le 1/3 du chiffre d'affaires dans l'infogérance applicative d'une des structures* »
  - « *Le rachat d'une société à l'étranger nous a permis de disposer de plus d'atouts et donc de répondre et gagner des appels d'offres avec de l'offshoring. que nous n'avions pas la possibilité de gagner auparavant. Nos clients sont présents à l'international et attendent de nous des solutions internationales* »
  - « *Une importante banque de la place nous a demandé une solution en offshoring. Nous avons répondu à sa demande et les 60 personnes qui travaillaient auparavant sur le projet en France ont pu être placées sur d'autres contrats que nous avons gagnés avec le même client* »

# Commentaires quant aux impacts de la crise sur les entreprises de la Branche

## Ingénierie

- **Les domaines qui souffrent de la crise (volume d'activité en décroissance forte et intensité concurrentielle accrue)**
  - ✓ Le conseil en conception de nouveaux produits et process dans l'automobile et les chantiers navals
    - 300 postes supprimés au sein d'une des entreprises interviewée
    - Aucune visibilité du côté des constructeurs quant à la reprise des programmes
  - ✓ Les services d'ingénierie auprès de clients industriels
    - Les investissements des clients privés dans la construction de nouvelles installations ou de nouvelles infrastructures sont reportés ou annulés
    - Les grands donneurs d'ordres dans le secteur de la Pétro-chimie pourtant habituellement porteur, reportent leurs investissements à 2010 et accroissent la mise en concurrence des prestataires (dans le Pétrole et Gaz surtout, le nucléaire restant préservé)
    - Diminution de la part des Projets Clés en main et des prestations associées
    - Les collectivités répercutent en revanche moins les effets de la crise que les clients privés en continuant à lancer des projets d'aménagement (cf. diapositive suivante)
  - ✓ L'ingénierie de construction à l'Export
    - Les prestations de services d'ingénierie qui résistaient à l'export jusqu'à la fin 2008 (assistance MOA, MOE) sur des grands projets d'infrastructures ou d'aménagement semblent touchés de plein fouet par la crise à partir du premier trimestre 2009.

# Commentaires quant aux impacts de la crise sur les entreprises de la Branche

## Ingénierie

- **Les domaines qui résistent à la crise (volume d'activité peu impacté mais intensité concurrentielle accrue)**
  - ✓ Assistance et expertise auprès des collectivités sur des projets urbains et plus largement des Projets d'aménagement (infrastructures, grands travaux) :
    - Croissance maintenue mais contrastée et sans visibilité des Etudes de projets urbains ; situations également contrastées pour les projets d'infrastructure et d'aménagement (nombreux reports) – les métiers liés à la réalisation et à la mise en chantier des projets souffrent en revanche frontalement de la crise (Voirie/Réseaux/Divers, Géotechnique)
    - Signes de reprise et attitudes volontaristes de certaines collectivités depuis le mois d'avril 2009 (alors que frilosité et nombreux reports depuis novembre 2008)
    - Le flux total d'appels d'offres ne semble pas diminuer – en revanche, pression accrue sur les prix et allongement des délais de négociation.
  - ✓ Les Services d'ingénierie qui résistent le mieux :
    - Croissance maintenue dans l'environnement et l'énergie
    - Les secteurs de l'Eau et des Voies navigables résistent également
    - Les appels d'offres concernant l'assistance au montage de projets en Partenariat Public Privé augmentent

# Commentaires quant aux impacts de la crise sur les entreprises de la Branche

## Ingénierie

### ■ Les domaines en croissance malgré la crise

- ✓ Le conseil en conception de nouveaux produits et processus de fabrication dans le nucléaire, le ferroviaire et l'aéronautique (jusqu'au premier trimestre 2009, mais la crise semble rattraper progressivement ce dernier secteur).
- ✓ Services d'ingénierie :
  - Les transports urbains et ferroviaires souffrent peu de la crise et sont porteurs de prestations de Management de Projet, études de faisabilité, ingénierie de détails
- ✓ Inspection et Contrôle :
  - Dans l'Énergie, croissance forte du nucléaire et de la demande en qualifications pointues (Contrôle non destructif en particulier)
  - Dans la pharmacie, augmentation des contrôles Qualité en Production

# Commentaires quant aux impacts de la crise sur les entreprises de la Branche

## Etudes et Conseil

### ■ Les domaines qui souffrent de la crise

#### ✓ Conseil en recrutement

Avec une baisse de **CA variant de 30 à 50%** par rapport à l'année précédente, les entreprises de **Conseil en recrutement** sont les plus impactées par la crise actuelle, ceci pour plusieurs raisons :

- 1. Leurs clients avant toute autre mesure, gèlent les recrutements et capitalisent sur les ressources internes.
- 2. Les processus d'achats se sont durcis. Les validations sont plus nombreuses et les cycles plus longs.
- 3. La concurrence s'est accrue, le type de prestation fournie est unique et les critères de différenciation sont restreints (spécialisation sur une niche métier ou filière particulière, taille et pertinence de la base de données, etc.).

Les plus grandes structures se voient dans l'obligation de licencier du personnel et de réorienter leurs stratégies commerciales vers des filières en bonne santé telles que l'énergie au détriment d'autres plus touchées comme l'automobile, les banques et les assurances. Malgré cette situation, **la fin du premier trimestre 2009 laisse entrevoir les prémices d'un rétablissement** avec une reprise des recrutements au sein de certains secteurs comme l'agroalimentaire ou l'hôtellerie premier prix.

# Commentaires quant aux impacts de la crise sur les entreprises de la Branche

## Etudes et Conseil

### ■ Les domaines qui souffrent de la crise

#### ✓ Conseil en management

- Le **Conseil en Management** est lui aussi fortement impacté.
- Une grande partie des projets lancés en 2008 a avorté ou a été reportée pour cause de réductions budgétaires drastiques.
- Ce phénomène se traduit notamment par un manque à gagner évalué à 30% du CA au sein du domaine.
- En revanche, nette augmentation des prestations liées à la prévention des risques bancaires, à la réduction des coûts, à l'accompagnement managérial.
- La tendance de 2009 est **l'incertitude** et le manque de visibilité. « Les clients achètent des prestations morcelées, ils sont plus frileux... ».
- Par ailleurs, les demandeurs tentent de tirer les prix vers le bas au maximum, parfois au détriment de la qualité. Les
- Dans ce contexte, il est difficile de cerner l'évolution de la demande.
- La clé de la réussite semble résider dans la capacité des entreprises à maintenir leurs investissements malgré une volonté de réduire les dépenses.

# Commentaires quant aux impacts de la crise sur les entreprises de la Branche

## Etudes et Conseil

### ■ Les domaines qui résistent à la crise

#### ✓ Etudes Marketing et Opinions

- Malgré un **recul de 10 à 15% du CA en moyenne** et une baisse significative des demandes provenant des filières issues du tertiaire (banques et assurances) et de l'industrie automobile, le secteur des Etudes Marketing & Opinions résiste à la crise.
- L'activité se maintient grâce notamment aux filières de l'énergie, de la pharmacie et des TIC. Ceci étant, le secteur adopte le principe de précaution en stoppant les créations de postes et en capitalisant sur les ressources existantes.
- Les remplacements de départs subsistent. Ces mesures sont la traduction d'une volonté de prévenir la conjoncture globale plutôt qu'une réponse à une baisse significative d'activité. A titre d'exemple, la part de contrats précaires types CDD ou intérim n'a pas augmentée par rapport à 2008.
- Le secteur reste donc stable mais une **répercussion potentielle plus importante au premier trimestre 2010 n'est pas à écarter.**

# Commentaires quant aux impacts de la crise sur les entreprises de la Branche

## Etudes et Conseil

### ■ Les domaines qui résistent à la crise

#### ✓ Conseil en Relations Publiques

- Le secteur observe une **baisse du CA de 10 à 18%**. La tendance s'approche de celle connue par le secteur des études. Les clients sont frileux et les négociations tarifaires se durcissent.
- Les pertes subies par les filières de l'automobile, de la banque et des assurances sont les causes principales de ce phénomène. La filière publique et l'aéronautique connaissent aussi un plus léger recul qui impacte le secteur.
- Afin de résister, les cabinets concentrent leurs efforts sur les compétences existantes.
- Le **conseil en RP connaît donc un certain recul dont les conséquences sont palpables mais sans pour autant toucher les effectifs de manière directe.**
- En effet, même si les CDD ne sont pas renouvelés et que les stagiaires ne se voient pas proposer un CDI à l'issue de leur expérience (taux de transformation de 80% en temps normal), la précarité de l'emploi n'augmente pas et les **prévisions d'activité pour 2010 s'avèrent positives.**

# Commentaires quant aux impacts de la crise sur les entreprises de la Branche

## Etudes et Conseil

### ■ Les domaines qui se développent

#### ✓ Conseil en Evolution Professionnelle

- Dans le cadre du conseil en évolution professionnelle, la plupart des structures proposent des prestations visant à accompagner les entreprises dans l'organisation et la **mise en œuvre de leurs plans de licenciements**.
- L'automobile, et le reste de l'industrie, sont des filières qui font appel de manière très fréquente à ce type de services. Par conséquent, le secteur connaît **une augmentation notable de son volume d'activités**.

# Panorama des stratégies mises en place par les entreprises de la Branche face à la crise

	Informatique			Ingénierie				Etudes et Conseil				
	Conseil & services	Logiciels	Conseil en techno	ICT	Bâtiment Construct°	Inspect° Contrôle	Export	RP	Etudes	Conseil managt	Recrute-ment	Evolut° prof.
<b>Plans d'efficacité opérationnelle</b>	++	++	++	++	+	+	+	++	+	++	++	++
<b>Mesures de redéploiement des compétences</b>	+	+	++	++	+	0	0	+	0	++	++	+
<b>Mesures de flexibilisation</b>	+	+	+	++	+	0	0	++	+	++	+	++
<b>Suppression de postes</b>	+	+	++	+	0	0	0	0	+	0	++	0
<b>Modifications de la politique salariale</b>	+	+	++	+	0	0	0	+	++	+	+	+
<b>Modification de la politique de recrutement</b>	++	++	++	++	+	0	0	++	++	++	+	+

++ : levier stratégique largement mobilisé par les répondants  
 + : levier stratégique partiellement mobilisé par les répondants  
 0 : levier stratégique non mobilisé par les répondants

- Globalement, les entreprises de la Branche optent d'abord pour des mesures de réduction des coûts et de modification de politique de recrutement avant de recourir à des plans de licenciement
- 1. *Les politiques d'achat des donneurs d'ordre*
  - ✓ Négociation forte des prix
  - ✓ Achats ciblés et demande d'un retour sur investissement rapide
  - ✓ Rallongement des délais de décision
  - ✓ Mise en concurrence accrue des prestataires
- 2. *Les stratégies des entreprises*
  - ✓ Plans de réduction des coûts et d'efficacité opérationnelle :
    - Il s'agit d'une mesure phare selon 90% des interlocuteurs interrogés
    - L'offshoring est une stratégie qui se développe pour rationaliser les coûts (50% des 8.000 recrutements 2008 d'une des sociétés de la place, étaient réalisés dans des zones Offshore)
    - Gel des salaires en 2009
    - Réduction des dépenses liés aux déplacements,
    - Arrêt des formations en langue et management chez un éditeur de logiciels

## 2. Les stratégies des entreprises (suite 1)

- ✓ Chômage partiel
  - Le chômage partiel ne fait pas partie des mesures prises par les entreprises interrogées hormis une filiale d'une entreprise interrogée en raison de la baisse brutale de son activité
  - Absence d'un accord de Branche sur le sujet
  
- ✓ Modification de la politique salariale
  - Tendence à la baisse des salaires parmi les nouvelles recrues
  - Augmentation de la part variable dans la composition des rémunérations
  - Augmentation de la durée de travail : Mesure prise par une des entreprises interrogées sans lien direct avec la crise

## 2. Les stratégies des entreprises (suite 2)

- ✓ Suppression de postes
  - Les entreprises évitent d'opter pour des licenciements massifs
  - Néanmoins, des SSII, éditeurs de logiciels comptent recourir à cette solution et ne la mettent pas volontiers en avant (exemples : lancement d'un plan de départ volontaire, réduction de 15% des effectifs, mesures incitatives au départ)
  - Une entreprise en conseil en technologie a déjà engagé le dispositif de suppression de postes et d'incitation au départ volontaire
  - Aucun remplacement des départs prévus en 2009
  
- ✓ Modification des politiques de recrutement
  - Baisse significative, voire gel des recrutements en 2009, hormis quelques profils pointus
  - Revue des plans de recrutement décidés en 2008 et concentration sur des expertises plutôt que sur des volumes ; exemples : compétences Java, Net centrix

### ■ Ingénierie de conception technologique

#### 1. *Les politiques d'achat des donneurs d'ordres*

- ✓ Dans l'automobile, arrêt des contrats de tous les prestataires liés aux programmes à partir de la fin 2008 : le conseil en technologie sert de variable d'ajustement.
- ✓ Maintien des volumes d'activité dans l'aéronautique jusqu'au premier trimestre. Tendence à la baisse au second semestre 2009 (mais reports des programmes plutôt qu'annulation à l'instar de l'automobile).

### ■ Ingénierie de conception technologique (suite...)

#### 2. *Les stratégies des entreprises*

- ✓ Plans de réduction des coûts et d'efficacité opérationnelle (limitation des déplacements et réduction des budgets).
- ✓ Mesures de chômage partiel pour les salariés travaillant dans l'automobile, après avoir consommé les RTT et congés anticipés.
- ✓ Redéploiement des compétences vers l'aéronautique, le nucléaire et le ferroviaire. Néanmoins des enjeux importants en termes de formation et de reconnaissance de ces nouvelles expertises dans des domaines d'activité très pointus.
- ✓ Pas encore de suppression de postes chez les interviewés mais ralentissement des politiques de recrutement voire gel (cf. détails plus loin).
- ✓ Modification de la politique salariale : intéressement et participation versés dans l'ensemble en 2008 (la crise n'a eu qu'un impact sur la fin d'année).

# Commentaires sur les stratégies des entreprises de la Branche

## Ingénierie

### ■ **Services d'Ingénierie (Infrastructures, Bâtiments, Travaux-publics, Projets urbains...)**

#### 1. *Les politiques d'achat des donneurs d'ordres*

- ✓ Les Collectivités Locales : le volume des appels d'offres reste sensiblement au niveau de 2008 mais les mises en concurrence sont accrues et les négociations sont plus longues. De fortes disparités régionales sont constatées en matière de commande publique : certaines collectivités gèlent complètement les programmes d'aménagement et d'infrastructures alors que d'autres sont volontaristes et participent à la relance. Dans l'ensemble, les entreprises de la Branche constatent plus de reports que d'annulations.
- ✓ Les Industriels : Forte réduction des projets d'investissements. Le BTP (surtout les projets liés aux projets immobiliers) et la Voirie – Réseaux - Divers sont en première ligne.

### ■ Services d'Ingénierie (... suite)

#### 2. *Les stratégies des entreprises*

- ✓ Plans de réduction des coûts et d'efficacité opérationnelle : conformes à ceux mis en place les années précédentes.
- ✓ Jusqu'à fin 2008 : redéploiement des compétences vers l'international qui tire le secteur. Depuis début 2009, l'international ralentit et constat de nombreux gel de projets d'investissements. L'activité liée aux projets immobilier est en forte baisse depuis la fin 2008.
- ✓ Pas ou très peu de chômage partiel jusqu'à présent. En revanche, depuis avril 2009, arrivée de nouveaux entrants qui tirent les prix vers le bas (jusqu'à -17% alors que les prix pratiqués par les entreprises sont alignés sur ceux de 2007). Néanmoins, refus de certaines entreprises établies des les secteurs de l'Energie/Pétrochimie de casser leurs prix. Prévisions de mesures de chômage partiel pour deuxième trimestre 2009 si l'intensité concurrentielle se maintient à ce niveau.
- ✓ Plans de recrutement revus à la baisse.

## ■ Inspection et Contrôle (I&C)

### 1. *Les politiques d'achat des donneurs d'ordres*

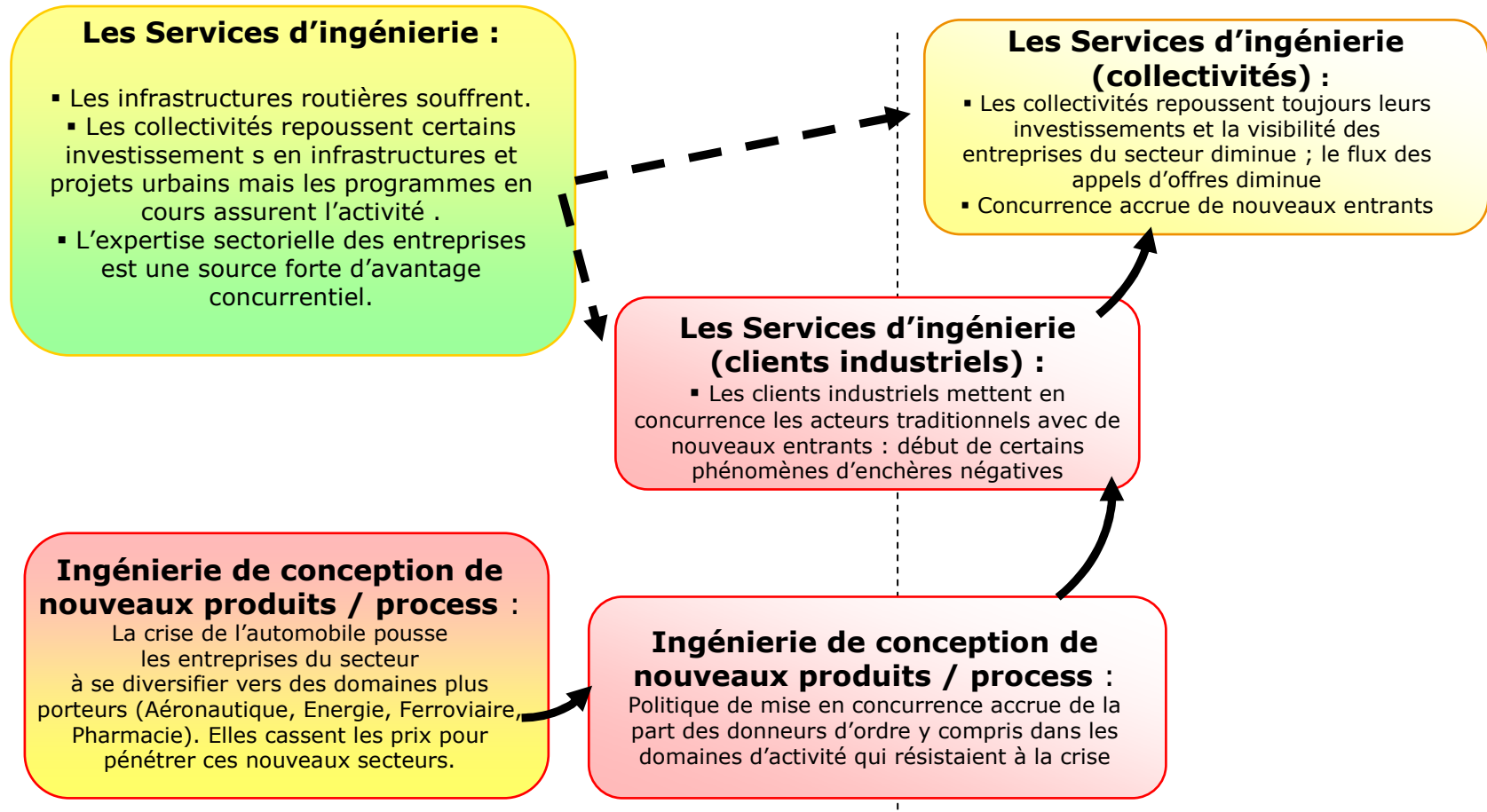
- ✓ Les donneurs d'ordres sont très largement privés sur ces marchés. Les secteurs d'activités concernés par l'Inspection, le Contrôle et la Certification sont : l'agriculture, la Chimie-Pétrole, la Pharmacie-Cométique, l'Environnement, les installations Industrielles, les Mines. L'automobile n'est pas un secteur traditionnel d'intervention du secteur.
- ✓ L'activité est contrainte par la réglementation, d'où son caractère structurel et non conjoncturel. Les donneurs d'ordres ont tendance à prolonger la durée d'exploitation de leurs installations industrielles et repoussent les investissements de renouvellement d'équipements : tendance à l'augmentation des contrôles en fréquence et nombre, surtout pour des installations critiques.

## ■ Inspection et Contrôle (...suite)

### 2. *Les stratégies des entreprises*

- ✓ Plans de réduction des coûts et d'efficacité opérationnelle : l'année 2008 a été une année de forte croissance pour le secteur. Les plans d'efficacité opérationnelle se poursuivent et seront déployés conformément à ce qui avait été planifié en 2008.
- ✓ Chômage partiel : aucun recours prévu, la tendance d'activité étant conforme aux objectifs 2009
- ✓ Suppression de postes : suppression de quelques postes dans l'I&C dans le secteur Minerais mais non liés à la crise (contrôles peu qualifiés)
- ✓ Modification de la politique salariale : augmentations 2008 supérieures à la moyenne du segment
- ✓ Modification des politiques de recrutement : poursuite des plans de recrutement malgré la crise (+50 personnes en contrôle non destructif pour le nucléaire) et d'autres embauches prévues sur des contrôles liés à de nouvelles réglementations sur les fluides frigorigènes

# Dynamique de propagation de la crise pour l'ingénierie



2008

2009

- Secteur ou sous-secteur de la Branche impacté par la crise (volume et intensité concurrentielle)
- Secteur ou sous-secteur de la Branche qui maintient son activité malgré une intensité concurrentielle renforcée
- Secteur ou sous-secteur qui maintient son activité avec des marges confortables malgré la crise

## Etudes et Conseil

Selon les secteurs, les stratégies peuvent différer. Certains secteurs, afin de maintenir leur niveau d'effectif, vont privilégier le maintien de la politique de recrutement. Les stratégies concernant les politiques salariales ont aussi pour objectif de réduire les dépenses. **La prudence est donc le dénominateur commun** de la branche et se traduit avant tout par des plans conséquents de réduction de coûts.

### ■ Plans de réduction des coûts et d'efficacité opérationnelle

#### ✓ Méthodes :

- Négociations draconiennes avec les prestataires existants
- Mise en concurrence des nouveaux fournisseurs
- Revue de l'ensemble des coûts de fonctionnement (locaux, assurances...)
  - Ex : Une structure dans le secteur du Conseil en Management a réduit ses coûts immobiliers de 66%.

### ■ Chômage partiel

- ✓ *Cette alternative n'est pas utilisée par la branche.*

### ■ Suppression de postes

- ✓ Les entreprises de la branche utilisent tous leurs moyens pour éviter de supprimer des emplois. Certains secteurs sont toutefois dans l'obligation d'en faire usage.
  - *Conseil en RP* : Aucune suppression effectuée ni prévue pour 2009.
  - *Etudes Marketing* : Plans de départs volontaires dans quelques cas mais pas de licenciements économiques massifs.
  - *Conseil en Recrutement* : Nombreuses suppressions d'emplois effectuées. Peu de visibilité sur le futur.
  - *Conseil en Management* : Pas de suppressions aujourd'hui, mais certaines pourraient être envisagées d'ici le 1<sup>er</sup> trimestre 2010.
  - *Conseil en Evolution professionnelle* : Aucune suppression effectuée ni prévue pour 2009.

# Commentaires sur les stratégies des entreprises de la Branche

## Etudes et Conseil

### ■ **Modification de la politique salariale**

- ✓ Au sein de la branche, le gel des salaires est un passage obligé afin de maintenir la rentabilité face à la crise. La quasi-totalité des entreprises ont d'ores et déjà pris la décision de ne pas proposer d'augmentations des salaires et de limiter les primes cette année.
- ✓ Dans le secteur du Conseil en RP, une tendance nouvelle apparaît : Les structures ont une réelle volonté de revoir le contenu des rémunérations fondé essentiellement aujourd'hui sur le fixe. Elles souhaitent augmenter la part de variable (intéressement, etc.), la rendre plus dynamique afin de trouver un meilleur équilibre et de mieux motiver les salariés.

# Commentaires sur les stratégies des entreprises de la Branche

## Etudes et Conseil

### ■ Modification des politiques de recrutement

- ✓ Globalement, l'ensemble de la Branche a fait le choix de geler les recrutements pour l'année 2009
  - Conseil en RP : Remplacements effectués à l'identique. Pas de renouvellement des CDD et pas de contrats proposés aux stagiaires.
  - Etudes Marketing : Gel et report de certaines embauches .
  - Conseil en Recrutement : Recrutement de consultants expérimentés disposant d'un portefeuille clientèles. Volume d'embauche de stagiaires plus important.
  - Conseil en Management : Aucune création de postes et peu de remplacements. Volonté de recruter des profils juniors à moyen terme lorsque la visibilité sera meilleure.
  - Evolution professionnelle : Augmentation des embauches.



# Analyse des stratégies et dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois et compétences

**Secteur Informatique**

# Informatique : analyse des stratégies et dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois et compétences

## 1. Les dispositifs de flexibilisation de l'emploi mis en œuvre par les entreprises du Secteur

- La modification de l'organisation du travail :
  - ✓ Encourager le télétravail,
  - ✓ Inciter les salariés à prendre des RTT,
  - ✓ Faciliter la prise des congés payés
- La gestion de la mobilité géographique et fonctionnelle suppose un changement de clients, de secteurs, de managers
- La gestion des inter-contrats :
  - ✓ Formations internes et/ou externes pour pouvoir répondre aux attentes du marché et se mettre au niveau des nouvelles technologies et spécificités techniques
  - ✓ Réunions collectives d'information
  - ✓ Placement des consultants à faible coût chez les clients
  - ✓ Coaching
  - ✓ Recours à la prospection commerciale pour la recherche de nouveaux projets
- Le licenciement, notamment parmi les grands éditeurs de logiciels et dans le conseil en technologie
- Le recours à la sous traitance,

« Le recours au chômage partiel reste difficilement exploitable et quasi impossible pour les salariés cadres »

« Nous gérons nos inter-contrats de telle sorte que les personnes conservent un taux intellectuel fort : développement de nouvelles applications, initiatives de recherche, formation »

# Informatique : analyse des stratégies et dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois et compétences

## 2. Les stratégies d'adaptation des entreprises du Secteur à l'évolution des profils & qualifications attendue par les donneurs d'ordre

- Globalement, les stratégies d'adaptation des entreprises à l'évolution des profils recherchés par les donneurs d'ordres sont différentes
- **Conseil et service informatique :**
  - ✓ Capacités techniques et managériales pour gérer de grands programmes informatiques et les projets complexes : interculturels ou inter sites
  - ✓ Certaines technologies restent sollicitées tel SAP
  - ✓ Profils d'ingénieurs système ayant des compétences dans les bases de données, le web 2.0, profils dans le management de la qualité et profils fonctionnels : métier banque assurance par exemple
- **Editeurs de logiciels :**
  - ✓ Pas de modifications constatées en termes de profil ou qualification suite à la crise. Il s'agit d'un créneau particulier où quelles que soient les conditions économiques, le choix du logiciel est fonction de son adéquation avec les besoins du client, son coût et de son ergonomie.
  - ✓ Le consultant doit alors maîtriser son produit (fonctionnement du logiciel, modalités d'installation et de maintenance, etc.)
  - ✓ Néanmoins, on assiste à un transfert de compétences des activités de développement propre vers les fonctions de front-office (support et services associés)
- **Conseil en technologie :**
  - ✓ Recherche de profils plus expérimentés au détriment des débutants
  - ✓ Développement des compétences autour de nouvelles technologies WEB, flash flex ou technologie déjà existantes tel Java,

« La décision a été prise en interne pour délocaliser les activités de développement et de se concentrer sur les compétences en maintenance et support client »

« Nous avons transféré 25 personnes en back-office vers une nouvelle activité support »

« Perte de compétence développement parmi les ingénieurs en back office qui développent les composants de certains de produit en mode projet (délocalisation en Chine ou en Inde) »

« Le client demande un produit (logiciel) et pas une compétence, les compétences sont cachées généralement derrière le produit. »  
Editeur de logiciel

« On évolue des fondamentaux vers la spécialisation. C'est une évolution structurelle qui n'est pas ralentie par la crise »

# Informatique : analyse des stratégies et dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois et compétences

## 3. Les politiques de formation et de gestion des compétences envisagées par les entreprises du Secteur

- Les 4 leviers de la GPEC : Promotion, formation, mobilité et recrutement
- Les recrutements sont gelés donc on agit sur les 3 autres leviers et notamment sur la mobilité et la formation
- Les entreprises s'appuient donc sur des dispositifs tels que : actions collectives, parcours de professionnalisation soit sur les grands systèmes, soit sur les grandes offres type IT, consulting
- Le développement des compétences intersecteur fait partie des sujets d'actualité, mais nous assistons plus à des mesures individuelles et à des cloisonnements entre secteurs
- Les entreprises du secteur forment leurs compétences régulièrement car les technologies changent et les clients bougent, mais la crise a accentué ce mouvement et a eu un effet d'aubaine dans ce sens
  - ✓ Formation des salariés en inter-contrat sur les nouvelles technologies via des programmes de professionnalisation
- Les formations à l'ordre du jour sont liées au développement durable, aux économies d'énergie, à la certification SAP
- La régulation par la formation n'est pas adaptée aux structures type TPE et les parcours de longue durée s'inscrivent dans une perspective de croissance et pas d'adaptation

« On parle beaucoup d'échanges de compétences au sein de Syntec, Chez nous ce n'est pas à l'ordre du jour : fortes contraintes de confidentialité, de perte de savoir-faire, de propriété intellectuelle »

« Il faudrait assouplir la procédure des périodes de professionnalisation : plus de flexibilité des procédures administratives et prise en charge plus importante »  
 « Je pense qu'il ya un focus des branches sur les leviers formation et mobilité »

« Il me semble que le syndicat a la responsabilité importante de définir et favoriser les formations pour le progrès de la branche entière. On commence à se préoccuper de plus en plus du développement durable »

« Je pense que les TPE n'ont pas la possibilité de régulation par le biais de la formation. Les plans de formation de longue durée demandent une anticipation d'au moins 6 mois »



# Analyse des stratégies et dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois et compétences

**Secteur Ingénierie**

# Ingénierie : analyse des stratégies et dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois et compétences

## 1. Les dispositifs de flexibilisation de l'emploi mis en œuvre par les entreprises du Secteur

*Des dispositifs lourds dans l'ICT et une crise qui semble impacter progressivement les services d'ingénierie au second semestre 2009.*

### ■ L'ingénierie de conception

- ✓ Consommation des congés et RTT puis chômage partiel à partir de octobre 2008
- ✓ Création de cellules emploi. Redéploiement de compétences vers des secteurs porteurs tels que le nucléaire, l'aéronautique, le ferroviaire
- ✓ Affectation de manager de proximité pour un suivi personnalisé de chaque salarié
- ✓ Mesures de chômage partiel pour les salariés de l'automobile

### ■ Les services d'ingénierie

- ✓ Mobilité géographique inter-régions pour suivre les projets là où les collectivités investissent. Création de « cellules de Mobilité » dédiées pour piloter la charge des agences régionales à la semaine ou à la quinzaine.
- ✓ Consommation anticipée des RTT et congés à partir du début 2009
- ✓ Chômage partiel prévu chez certains interviewés à partir de septembre 2009 si les collectivités ne relancent pas leurs programmes et continuent à durcir leurs politiques de mise en concurrence.

### ■ L'ingénierie spécialisée

- ✓ À compléter (FUGRO)

### ■ L'Inspection-Contrôle

- ✓ Pas de mesures de flexibilisation de l'emploi (croissance conforme au objectifs 2009)
- ✓ Redéploiement de quelques personnes vers l'international très porteur

« Nous avons retardé le plus possible les mesures de chômage partiel en utilisant la mobilité inter-agences et en consommant de manière anticipée les jours de RTT et les congés».

« Jusqu'à avril 2009, nous étions sur en ligne avec l'année 2008, mais là nous anticipons -30% en ingénierie off-shore et infrastructure d'ici la fin 2009 compte tenu du report des commandes publiques et de l'agressivité des nouveaux entrants »

# Ingénierie : analyse des stratégies et dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois et compétences

## 2. Les stratégies d'adaptation des entreprises du Secteur à l'évolution des profils & qualifications attendue par les donneurs d'ordre

*Un Redéploiement des compétences entrepris par les entreprises de l'ICT mais qui s'avère long et commercialement risqué*

### ■ L'ingénierie de conception

- ✓ Stratégie de redéploiement des compétences vers des domaines d'activité porteurs : Nucléaire, aéronautique, ferroviaire, Pharmacie
- ✓ Difficultés néanmoins dans les efforts de redéploiement :
  - les métiers de l'aéronautique, du nucléaire requièrent des expertises spécifiques (sûreté de fonctionnement, génie civil, matériaux composites, ...)
  - Existence dans secteur de barrière à l'entrée : la pharmacie par exemple exige une bonne connaissance du secteur
- ✓ Stratégies commerciales de prix cassés pour pénétrer ces nouveaux secteurs.

### ■ Les services d'ingénierie

- ✓ Pas ou peu d'évolution des qualifications ou profils ni de redéploiement. Les prestations dans le ferroviaire, l'Eau et les voies navigables tirent la demande en expertises.
- ✓ L'international tire vers des profils plus commerciaux et bilingues.

### ■ L'ingénierie spécialisée

- ✓ À compléter

### ■ L'Inspection-Contrôle

- ✓ Pas d'impact sur les demandes des donneurs d'ordre.

« Nous avons déjà prévu de redéployer des compétences vers l'international en 2009, mais la crise a accéléré ce processus »

# Ingénierie : analyse des stratégies et dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois et compétences

## 3. Les politiques de formation et de gestion des compétences envisagées par les entreprises du Secteur

*Des politiques d'ampleur de formation mises en place par les entreprises de l'ICT pour accompagner le redéploiement de leurs compétences*

### ■ L'ingénierie de conception

- ✓ Formations internes très variables en termes de contenu et de durée : de simples formations à des dispositifs plus ambitieux comme la création en septembre 2008 d'une Ecole de formation pour les métiers du Nucléaire (ex: Assystem Nuclear Institute, sessions de 6 à 10 semaines)
- ✓ Formations à de nouveaux outils de CAO pour favoriser la migration de l'automobile à l'aéronautique.
- ✓ En revanche difficulté pour les expertises métiers spécifiques (ex : combustion moteur voiture)

### ■ Les services d'ingénierie

- ✓ Formations couteuses en CAO spécifiques à certains secteurs (cf. nucléaire ou Pétrole/ piping CAO PDS incontournable)
- ✓ Le développement à l'international entraîne de forts besoins de formation en langue et en commerce international
- ✓ Modalité de formation : le e-learning se développe de plus en plus.

### ■ L'Inspection-Contrôle

- ✓ Investissement structurels importants pour des certifications des contrôleurs
- ✓ Formation en langues, bureautiques en progression
- ✓ Formations en croissance, en leadership

« Nous avons anticipé le redémarrage du Nucléaire dès 2007/2008 ce qui nous a permis de monter un programme de formation ambitieux »

« Un spécialiste de la carburation des moteurs de voiture, je ne pourrai pas en faire du jour au lendemain un expert des turbo-réacteurs... »

« Nous avons des efforts de formation structurels pour certifier nos contrôleurs qui effectuent jusqu'à 175 h de formation par an. »



# Analyse des stratégies et dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois et compétences

**Secteur Etudes et Conseil**

# Etudes et Conseil : analyse des stratégies et dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois et compétences

## 1. Les dispositifs de flexibilisation de l'emploi mis en œuvre par les entreprises du Secteur

*La flexibilisation de l'emploi d'un point de vue général, ne se traduit pas par une augmentation de la précarité de l'emploi mais plutôt par une non reconduction des CDD et stagiaires en cours. Les salariés employés en CDI sont maintenus. Par ailleurs, certaines entreprises pensent que cette période est le moment propice pour revoir le panel des offres proposées.*

### ■ Etudes Marketing et Opinions

- ✓ Stabilisation des effectifs
- ✓ Non reconduction des contrats en CDD
- ✓ Proposition de nouvelles offres

### ■ Conseil en Relations Publiques

- ✓ Recul du volume d'embauche de stagiaires : Volonté de capitaliser sur l'existant

### ■ Conseil en Management

- ✓ Maintien des embauches en CDI (remplacements)
- ✓ Plans de départs volontaires
- ✓ Réorganisation et découpage des prestations pour accueillir des compétences moins pointues et polyvalentes

### ■ Conseil en Recrutement

- ✓ Augmentation du volume d'embauche de stagiaires
- ✓ Non reconduction des contrats en CDD

### ■ Conseil en Evolution Professionnelle

- ✓ Maintien des recrutements

« Nous ne proposons plus de contrats en CDI à nos stagiaires alors qu'à l'époque le taux d'embauche de stagiaires était de 80% »

« Nous embauchons des stagiaires pour travailler notamment sur nos bases de données commerciales afin d'optimiser les démarches de prospection »

## Etudes et Conseil : analyse des stratégies et dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois et compétences

### 2. Les stratégies d'adaptation des entreprises du Secteur à l'évolution des profils & qualifications attendue par les donneurs d'ordre

*Les donneurs d'ordres tous secteurs confondus sont de plus en plus exigeants aussi bien au niveau du processus achats (durcissement des négociations, volonté d'obtenir des prix « cassés »...) qu'au niveau de la qualité des prestations fournies. Ainsi, ils souhaitent disposer des profils les plus pertinents vis-à-vis de leurs besoins.*

#### ■ **Etudes Marketing et Opinions**

- ✓ Volonté de disposer de profils ayant un sens accru de l'analyse

#### ■ **Conseil en Relations Publiques**

- ✓ Volonté de disposer d'équipes mixtes (juniors, expérimentés) et complémentaires capables de proposer un résultat de qualité supérieure

#### ■ **Conseil en Management**

- ✓ Demande d'expertise au détriment des profils plus juniors

#### ■ **Conseil en Recrutement**

- ✓ Demande d'expertise au détriment des profils plus juniors

#### ■ **Conseil en Evolution Professionnelle**

- ✓ Demande de profils compétents et réactifs

« Les clients demandent de plus en plus d'expertise. Pour cela nous devons mettre en avant nos profils expérimentés au détriment des profils plus juniors »

« Nos clients mettent un point d'honneur sur l'analyse. Ils nous demandent une interprétation et des préconisations irréprochables »

# Etudes et Conseil : analyse des stratégies et dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois et compétences

## 3. Les politiques de formation et de gestion des compétences envisagées par les entreprises du Secteur

*Nous distinguons deux tendances distinctes en matière de formation et de gestion des compétences :*

- ✓ *Certains secteurs maintiennent leurs positions et disposent d'un volume d'activité suffisant leur permettant d'alimenter dans des mesures convenables l'ensemble de leurs collaborateurs. La stratégie met l'accent sur les politiques de formations.*
- ✓ *D'autres transfèrent les compétences en fonction de la demande et des besoins du marché afin de combler les carences de charge de certains de leurs salariés.*

### ■ **Etudes Marketing et Opinion**

- ✓ Politiques de formation majoritairement orientées vers le développement commercial
- ✓ Renforcement des équipes commerciales – Mise en place de challenges

### ■ **Conseil en Relations Publiques**

- ✓ Les consultants connaissant une période d'inactivité partielle sont affectés au développement commercial (brief clients, recommandations)
- ✓ Certaines compétences sont transférées sur d'autres prestations en fonction des besoins. Ex : un consultant travaillant habituellement sur les campagnes d'opinion multi publics pourra être amené à s'investir sur des problématiques de communication de marques corporate car la demande est plus importante pour cette prestation

« Dans ce métier, l'aspect commercial est tabou, nous devons changer les esprits et redynamiser la fonction »

« Nous confions de plus en plus de missions commerciales à nos profils confirmés. Pour les accompagner, nous leur proposons des formations spécifiques »

## Etudes et Conseil : analyse des stratégies et dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois et compétences

### 3. Les politiques de formation et de gestion des compétences envisagées par les entreprises du Secteur – suite -

#### ■ **Conseil en Management**

- ✓ Réorientation des compétences vers les offres porteuses ou la demande est plus importante – développement de la polyvalence.
- ✓ Mises en place de formations spécifiques visant à développer rapidement les compétences nécessaires
- ✓ Transferts informels de compétences

#### ■ **Conseil en Recrutement**

- ✓ Réaffectation des compétences sur les secteurs les plus porteurs. Ex : Un consultant évoluant initialement dans le domaine bancaire pourra être amené à recruter des ingénieurs.
- ✓ Renforcement des compétences commerciales. Ex : Les chargés de recherches sont formés par des consultants pour effectuer des tâches commerciales.

#### ■ **Conseil en Evolution professionnelle**

- ✓ Embauches de nouveaux consultants spécialisés dans ce domaine
- ✓ Politiques de formations intensives

« Il est indispensable de capitaliser sur nos ressources avant d'envisager des licenciements. Pour cela nous faisons évoluer les compétences de nos consultants pour les proposer sur des offres qui ne font pas partie initialement de leur cœur de métier. Cette alternative nous permet d'optimiser la gestion de leur charge de travail »

« Le seul moyen de survivre dans ce contexte est de développer les compétences commerciales de nos collaborateurs. Nous n'hésitons pas à former les chargés de recherches à la prospection téléphonique »



# Bilan et perspectives



# Bilan et perspectives

## ■ **Une crise dont la dynamique de propagation est complexe**

- ✓ Un phénomène à deux vitesses :
  - Une baisse d'activité de certains secteurs d'activité comme l'automobile sans visibilité quant à des signes avant-coureurs de reprise
  - Un report de commandes temporaire dans d'autres secteurs : les collectivités locales repoussent les programmes d'aménagement et d'infrastructures ; l'aéronautique réduit la voilure progressivement depuis le second trimestre 2009
- ✓ Des secteurs porteurs de croissance (le nucléaire, le ferroviaire, l'aéronautique dans un premier temps) mais où l'intensité concurrentielle entre sociétés de la Branche s'amplifie au fur et à mesure des repositionnements commerciaux sur les secteurs qui maintiennent leur demande
- ✓ Des sociétés exposées de manière inégale à la crise mais les sociétés ayant investi avant 2008 dans la diversification de leurs activités s'en sortent globalement mieux
- ✓ Une tendance structurelle de développement à l'international de la part des services d'ingénierie qui tirera dans les années à venir la demande de formations en langues et commerce international.

# Bilan et perspectives

- **Des stratégies de repositionnement et de redéploiement des compétences très contrastées**
  - ✓ **Repositionnements uniquement commerciaux** pour certaines entreprises qui vont essayer de replacer des profils et des expertises existants dans d'autres secteurs d'activité. Ces stratégies s'accompagnent de pratiques commerciales agressives et de mobilités géographiques (ex: de l'Ile de France vers la région de Toulouse) pour concurrencer les expertises sectorielles des concurrents établis.
  - ✓ **Redéploiements stratégiques de compétences** pour d'autres entreprises pour qui la crise vient accélérer des choix stratégiques de diversification ou de positionnement sur de nouveaux secteurs structurellement porteurs (Energie, Pharmacie, Environnement,...). Ces stratégies se fondent sur des efforts de formation intensifs surtout pour des profils et qualifications qui ne se trouvent que peu sur le marché (ex. du nucléaire).
- **Globalement, des stratégies de sortie de crise assez défensives et peu proactives**
  - ✓ Certaines entreprises guettent des signes de reprises, cherchant par des mesures temporaires de régulation de l'emploi à tenir encore quelques mois, avant d'enclencher des solutions plus drastiques d'adaptation du niveau d'emploi, si nécessaire.
  - ✓ Peu de stratégies offensives de préparation de sortie de crise par le lancement de nouvelles offres ou de ciblage de niches de marchés.

# Bilan et perspectives

## ■ **Perspectives en matière de GPEC à l'échelle de la Branche**

- ✓ Notre suggestion : la propagation de la crise mériterait un suivi régulier (tous les trimestres) sur l'évolution des tendances par secteurs d'activité et sur les métiers / prestations des entreprises de la Branche les plus impactées.
- ✓ Une future étude GPEC d'ampleur devrait mettre en évidence les dynamiques d'évolution des qualifications inter-secteurs d'activités : selon les branches et les métiers, quelle est la valeur stratégique de l'expérience sectorielle ? quelle est, ou serait, la plus value de la polyvalence inter-secteurs, quels sont les moyens à privilégier pour la développer et la valoriser (possibilités de passerelles, investissements en formation)?



## Annexe : entreprises interrogées pour la Phase 2



## Entreprises interrogées pour la Phase 2

- 12 DRH d'entreprises du secteur Informatique
  - ✓ effectifs France compris entre 1 et 10000 personnes
- 9 DRH d'entreprises du secteur Ingénierie :
  - ✓ 3 en conseil en technologie, 5 en Services d'ingénierie et 1 en Inspection et Contrôle;
  - ✓ effectifs France compris entre 400 et 2700 personnes
- 9 DRH d'entreprises du secteur Etudes et Conseil :
  - ✓ 3 en conseil en management, 1 en Etudes marketing et opinion, 1 en conseil en recrutement, 1 en conseil en relation publique, 1 en conseil en évolution professionnelle.
  - ✓ Effectifs France entre 7 et 750 personnes