Investir l'attractivité de nos métiers

Enquête sur la branche des bureaux d'études techniques, des cabinets d'ingénieurs-conseils et des sociétés de conseils

Rapport complet

WWW.ADESATT.COM

ADESATT
ASSOCIATION D'ÉTUDE, DE SUIVI DES ACTIVITÉS ET DES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL

THE BOSON PROJECT

ADESATT
ASSOCIATION D'ÉTUDE, DE SUIVI DES ACTIVITÉS ET DES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL

Sommaire

Introduction 3

Méthodologie 4

Les entreprises de la Branche face à une pénurie de talents et à un enjeu d'attractivité de leurs métiers 8

A. Dans la Branche, les ressources humaines sont stratégiques, l'investissement dans le recrutement est donc exigeant 8

1. Le recrutement : un enjeu stratégique pour les entreprises de la Branche 8
2. En conséquence : le recrutement est un exercice complexe, donnant lieu à des tactiques multiples 10
3. Des exigences côté recruteurs compensées par des expériences professionnelles et des environnements de travail a priori attractifs et communs à l'ensemble des métiers de la Branche 12
4. Pourtant, une grande difficulté à recruter certains profils 16

B. Comprendre les causes racines de cette difficulté 17

1. Une pénurie de talents qui pourrait être associée à des facteurs contextuels… 17
2. Un enjeu qui est en réalité essentiellement structurel, qui se joue sur la formation d'un bassin suffisamment grand de candidats 18
3. Une problématique d'orientation qu'il est urgent d'adresser 21
4. Endiguer le défaut d'attractivité : les initiatives existantes 22

Investir le sujet de l'attractivité : l'enjeu clé de la rencontre entre élèves et professionnels 24

A. La rencontre : clé pour la projection des jeunes 24

1. Une volonté croissante d'échanges informels pour s'orienter professionnellement 24
2. Des pratiques de rencontres existantes… Mais dont il faut aujourd'hui réinventer le format 25

B. La rencontre : encore plus clé pour valoriser les métiers des Bureaux d'Études 26

1. Les métiers de la Branche : des métiers complexes à valoriser 26
2. Des métiers qui vivent mal l'intermédiation quand il s'agit de les valoriser 28

Étude d'opportunité : permettre la rencontre entre les potentielles futures recrues et les professionnels de la Branche 31

A. Côté entreprises : les conditions de la rencontre 31

1. Le manque de temps : un sujet à compenser 32
2. L'enjeu de proximité physique : un constat à adresser 32

B. Côté cibles de recrutement : à chaque âge ses enjeux 33

1. Les enfants et les Family Days 33
2. Les élèves de troisième et seconde et le stage de découverte 34
3. Les élèves de lycée et les interventions en classe 36
4. Les étudiants du supérieur et les concours 39
5. Les cadres en reconversion : une population éparpillée difficile à rencontrer 40

Conclusion 42

Introduction

Le mandat posé dans le cahier des charges rédigé par l'ADESATT était le suivant :

Réaliser une étude d'opportunité autour d'un dispositif favorisant l'attractivité des métiers et de la branche - *La période de transmission des compétences : un dispositif gagnant-gagnant*

Le constat posé était le suivant :

Dans un contexte de tensions sur le marché du travail, l'enjeu d'attractivité des métiers et des entreprises est crucial pour la branche. Sensibiliser les jeunes publics et les professionnels qualifiés en reconversion est un moyen de répondre à cet enjeu. La branche se doit de devenir plus visible pour ces profils et de participer à leur sensibilisation et à leur orientation en son sein.

De plus, les secteurs du numérique, de l'ingénierie, du conseil et de l'événementiel connaissent une évolution rapide et constante, entraînant des besoins croissants en termes de compétences. Ces secteurs sont caractérisés par une forte demande de profils qualifiés, une concurrence accrue et des évolutions technologiques constantes. Afin de rester compétitives, les entreprises de ces secteurs doivent assurer une transmission efficace des compétences et favoriser une culture d'apprentissage continue.

Lier ces deux aspects (attractivité et transmission des compétences) est un moyen intéressant de répondre aux défis que rencontre la branche en matière de recrutement et de fidélisation des professionnels.

Après différents échanges avec le Copil de l'ADESATT, il nous a paru intéressant de resserrer le sujet non pas autour de la transmission de compétences, c'est-à-dire autour d'une dynamique d'apprentissage qui intervient souvent une fois qu'un attrait a déjà été identifié pour tel ou tel métier, mais sur un dispositif d'attractivité qui miserait sur la **transmission d'une appétence à les acquérir,** pour répondre de façon plus amont au besoin formulé d'attractivité des métiers et de la Branche.

ADESATT
ASSOCIATION D'ÉTUDE, DE SUIVI DES ACTIVITÉS ET DES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL

Méthodologie

Afin que ce dispositif soit "gagnant-gagnant" il nous semblait essentiel de comprendre non seulement les besoins en recrutement des entreprises de la Branche mais aussi les attentes en termes d'orientation des potentielles recrues. Cette double compréhension, nous l'avons donc articulée autour de trois phases méthodologiques.

Une première phase qualitative

La première étape a donc consisté en un défrichage des enjeux au travers de la conduite d'entretiens semi-directifs. Ceux-ci ont ainsi été réalisés auprès de représentants de la direction ou des ressources humaines des entreprises de la Branche et des différentes parties prenantes impliquées dans l'orientation, ainsi que de professionnels de l'attractivité œuvrant au sein d'autres activités pour s'inspirer d'autres pratiques. Ces entretiens ont été menés entre le 30 novembre 2023 et le 27 mars 2024.

Du côté des entreprises de la Branche,
17 personnes rencontrées dans le cadre d'entretiens semi-directifs d'une heure :

Prénom Nom	Fonction	Entreprise	Siège social
Anonyme	Employé des ressources humaines	Grand cabinet de conseil en transformation	Lille
Emilie Basset	Directrice	Tilder	Paris
Nicolas Beretti	Co-fondateur	Coalitions	Paris
Etienne Cadre	Vice-président des ressources humaines	Mantu	Paris
Arnaud Caldichoury	Co-fondateur	Napta	Paris
Alicia Combaz	Fondatrice et directrice générale	Make.org	Paris
Olivier Dahan	Président	Balthazar Agency	Paris
Ombeline Devylder	Fondatrice et directrice générale	é-KEEP-IT	Wasquehal
Maxime Doursenaud	Directeur des opérations	Your COMICS	Paris
Charlotte Euzen	Associée	Tilder	Paris
Julien Fabre	Responsable relations écoles et universités	Onepoint	Paris
Isabelle Grosmaître	Fondatrice et directrice générale	Goodness&co	Lyon
Sébastien Guého	Président et directeur général	Gsea Design	Lorient
Thomas Janssen	Responsable du département Technologies	Agilea France	Toulouse

Stéphane Meunier	Associé et directeur du recrutement	Onepoint	Paris
Angèle Moll	Directrice des ressources humaines	CACG	Tarbes
Claire Pétreault	Fondatrice	Les Pépites Vertes	Paris
Céline Sacconay	Manager, en charge du recrutement	Balthazar Agency	Paris

Du côté de l'attractivité des métiers,
13 personnes rencontrées dans le cadre d'échanges thématiques de 30 minutes :

Prénom Nom	Fonction	Entreprise	Siège social
Jenna Aït Ouakli	Ancienne déléguée régionale à la formation professionnelle initiale et continue	Rectorat de région académique Île-de-France	Paris
Lou Aubay	Responsable des opérations	Youth Forever	Paris
Nicolas Bourgeois	Directeur	Cité scolaire Jean Monnet	Saint-Étienne
Constance Camilleri	Directrice prospective et performance des cabinets	Ordre des Experts Comptables	Paris
Colline Deblock	Professeure principale d'une classe de troisième	Collège	Montrouge
Arlette Lebourg	Directrice délégué à la formation professionnelle et technologique	Cité scolaire Jean Monnet	Saint-Étienne
Mackara Ouk	Chef du service de recrutement	Marine nationale	Paris
Amandine Perez	Professeur principale d'une classe de troisième	Collège	Montrouge
Catherine Pibarot	Ancienne Ingénieure Pour l'École Employée	Rectorat de région académique Île-de-France EDF	Puteaux
Serge Picaut	Coordinateur de la formation	École d'ingénieurs généralistes (EIGSI)	La Rochelle
Yann Tanguy	Délégué général	Les Entreprises pour la Cité	Paris
Violaine Trosseille	Cheffe du service formation	FNSEA	Paris
Guillaume Wagner	Directeur des opérations	Les Entreprises pour la Cité	Paris

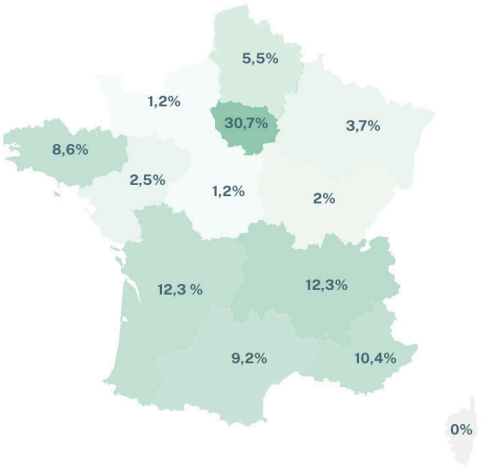
Une deuxième phase quantitative

Cette première phase qualitative nous a permis de formuler un certain nombre d'hypothèses et d'intuitions que nous souhaitions tester auprès du réseau des entreprises de la Branche. Nous avons donc poursuivi notre étude d'opportunité avec l'envoi d'un questionnaire à une base de données réalisée à partir des fichiers d'adresses de l'Adesatt et de l'Opco Atlas auprès de l'ensemble des entreprises ayant accepté de participer aux démarches d'études de la Branche. La diffusion du questionnaire a également été appuyée par les organisations paritaires de la Branche.

La diffusion a été réalisée du 22 janvier 2024 au 16 février 2024 (1 envoi initial + 2 relances).

207 réponses ont été obtenues, réparties selon les profils listés ci-dessous (le choix multiple était possible pour ceux combinant plusieurs casquettes) :

- 26,6 % d'associés gérants ou associés ;
- 20,2 % de salariés dans les ressources humaines ;
- 16,2 % de présidents ;
- 13,3 % de directeurs généraux ;
- 13,3 % de salariés avec des fonctions d'encadrement ;
- 11,6 % de salariés avec des fonctions opérationnelles ;
- 9,3 % autres (office managers, secrétaires, etc.).



La répartition selon la taille d'entreprise était la suivante :

- 54,3 % de très petites entreprises (TPE) : 1 - 19 salariés
  Les TPE représentent 28 % des effectifs salariés et 91 % des entreprises de la Branche[1]
- 36,4 % de petites et moyennes entreprises (PME) : 20 - 249 salariés
- 2,9 % d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) : 250 - 4 999 salariés
- 3,5 % de grandes entreprises (GE) : plus de 5 000 salariés
  Les PME, ETI et GE représentent 72 % des effectifs salariés et 9 % des entreprises de la Branche[2]

Tout au long de la démarche : une étude documentaire

Afin de creuser différents aspects remontés dans le cadre des entretiens qualitatifs et dans l'étude quantitative, la recherche documentaire s'est reposée sur plusieurs typologies de sources :

- Des données statistiques sur l'emploi et le travail, notamment de l'Insee et de la DARES ;
- Les études de la Branche, qu'elles soient mandatées par l'ADESATT, les fédérations patronales ou par l'OPCO Atlas ;
- Des sondages d'opinion réalisés par des instituts de sondage pour définir les attentes des potentielles recrues en termes d'orientation ;
- Nos propres enquêtes réalisées sur les attentes des jeunes générations et les enjeux stratégiques à venir des cabinets de conseil et des ESN ;
- Une revue des principaux contenus télévisés narrant un aspect des métiers de la Branche pour mieux comprendre les stéréotypes circulant à leur sujet ;
- Un benchmark d'initiatives réalisées par la Branche et par d'autres acteurs, pertinentes pour inspirer un nouveau dispositif.

[1] BVA People Consulting pour Syntec et Cinov, *Rapport de branche 2023*.
[2] *ibid.*

2 ateliers pour arbitrer sur les priorités

L'ensemble de ces éléments ont permis de réunir une assemblée paritaire de la Branche pour arbitrer sur les cibles prioritaires d'un tel dispositif, les modalités clés de celui-ci et préparer les enjeux de sa mise œuvre. Étaient présents au cours des deux sessions ou de l'une des deux les représentants suivants :

- **Carole Boyer**,
  Juriste en Droit Social, FIECI CFE CGC
- **Eloïse Lehujeur**,
  Déléguée attractivité, Numeum
- **Jessica Gonzalez-Gris**,
  Déléguée Emploi-Formation, Syntec.
- **Abdoulaye Sy**,
  Délégué Emploi-Formation et Études, Cinov.
- **Nathalie Milanetti**,
  FIECI CFE CGC
- **Eloïse Martin**,
  Consultante Emploi-Formation, AMOA ADESATT, KYU Associés.
- **Valérie Rouleau**,
  Déléguée aux affaires sociales, Numeum.

Les entreprises de la Branche face à une pénurie de talents et à un enjeu d'attractivité de leurs métiers

A. Dans la Branche, les ressources humaines sont stratégiques, l'investissement dans le recrutement est donc exigeant

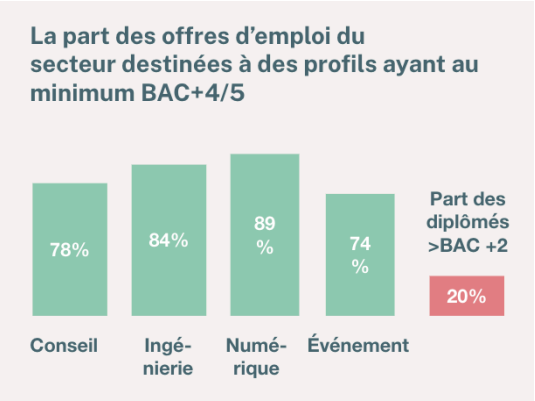
1. Le recrutement : un enjeu stratégique pour les entreprises de la Branche

Une capacité à réaliser des prestations intellectuelles exigeantes qui dépend essentiellement du capital humain

Constituées à 83 % d'entreprises de moins de 11 salariés, les ressources humaines des entreprises de la Branche sont souvent restreintes[3]. Or, pour le type d'activités que proposent ces entreprises — essentiellement de la prestation intellectuelle BtoB —, le capital humain est au cœur de leur proposition de valeur. Pouvoir accompagner d'autres organisations dans le cadre d'une expertise spécifique nécessite des connaissances pointues et des compétences complexes. Pour ces raisons, 57 % des dirigeants de la Branche estiment qu'ils ont dans leur équipe des collaborateurs indispensables à la survie de l'activité[4].
Il est donc aisé de comprendre que le recrutement constitue pour eux un enjeu crucial. À ce titre, la fondatrice d'une TPE de conseil nous expliquait ne recruter « *qu'1 à 2 profils par an. Sinon, il y aurait trop de mauvais recrutements, ça me coûte trop cher et ça prend trop de temps.* » Limités, les postes sont alloués avec une exigence prononcée :

« On ne recrute pas tant que ça mais on est d'autant plus exigeants avec les profils qu'on recherche. »[5]

Des talents recrutés dans les formations longues et exigeantes



Afin de se positionner à la hauteur de l'enjeu, les entreprises de la Branche sont donc méticuleuses dans le choix de leurs candidats. Particulièrement intéressées par les profils juniors qu'elles feront monter en compétence, le recrutement des jeunes de moins de 35 ans est en hausse de 40 %[6]. Néanmoins, ces profils juniors sont sélectionnés bien souvent avec un bagage académique conséquent, la qualité du diplôme constituant une condition de sélection clé dans la Branche : dans le Numérique, 89 % des jeunes sont diplômés d'un Bac +4 ou +5 minimum. C'est 84 %, 78 % et 74 % pour les effectifs respectifs de l'Ingénierie, du Conseil et de l'Événementiel.

« *Les écoles sont importantes : plus nos recrues ont acquis les bonnes postures lors de leur formation, plus nous*

[3]Collecte ATLAS 2021 (actualisée au 28/03/2022).
[4]The Boson Project pour l'ADESATT, *La transmission intergénérationnelle des compétences et des expertises*, 2021.
[5]Président d'une PME dans le conseil.
[6]BVA et OLECIO pour l'ADESATT, *Vision des jeunes sur le travail et les métiers de la Branche BETIC*, Juin 2022.

pouvons pratiquer des taux journaliers moyens élevés rapidement dans le cadre de missions de conseil », explique ce fondateur d'une ESN. Un critère qui ne facilite pas le recrutement aux entreprises de la Branche, d'autant qu'un tiers des entreprises estime avoir des difficultés à trouver ces jeunes talents[7].
Si nous émettons l'hypothèse selon laquelle les entreprises de la Branche devraient s'ouvrir à des profils moins diplômés (la part des diplômés d'un Bac +2 n'étant aujourd'hui que de 20 %[8]), il faut s'intéresser aux diverses raisons qui expliquent un tel critère de sélection.

Le besoin d'une palette complète de compétences, *soft skills* incluses

Les entreprises de la prestation intellectuelle vendent ainsi à la fois une expertise technique consolidée sur un apport riche de connaissances — *« Comme un cabinet vend sa matière grise, l'excellence académique est un critère important. »*[9] « *Il faut accompagner des entreprises qui ont des années d'expérience sur leurs sujets.* »[10] — et une posture aussi bien en interne que face au client.

En effet, si on s'intéresse aux modèles économiques des entreprises de la Branche, la pérennité économique des entreprises dépend souvent de la diversification des activités et, par conséquent, de l'adaptabilité des consultants. Ainsi que nous l'expliquait ce dirigeant, *« Je dirais que ce qui fait partie de notre promesse, c'est de pouvoir travailler sur tous les secteurs. »*[11] Dans un environnement aussi concurrentiel qu'incertain, l'agilité des salariés est de mise. En 2024, 65 % des dirigeants de cabinets de conseil et d'ESN pensent que le métier va radicalement changer[12] et qu'il conviendra de s'y adapter. **Les consultants doivent donc être en mesure de faire preuve d'une extrême adaptabilité**, telle est la première compétence requise. Et cette prérogative s'étend à tous les métiers de la Branche. Ayant trait à ce que l'on nomme couramment les *soft skills* (des compétences douces recoupant des qualités humaines, émotionnelles, relationnelles mais également comportementales), l'agilité est requise pour rester à l'avant-garde et appréhender des situations variées. Les dirigeants de ces secteurs nous ont ainsi énoncé tour à tour l'impossibilité de faire entreprise sans cette capacité humaine : « *Il faut une agilité intellectuelle parce qu'on passe d'un sujet à l'autre*. »[13]

« C'est une démarche intellectuelle assez particulière : il faut savoir très vite rentrer dans un sujet, garder un esprit critique et savoir connecter avec les anciennes problématiques que tu as traitées. »[14]

La seconde compétence requise a trait à la curiosité, exigence qui résonne avec les mots de ce Responsable du Département Technologies d'une PME de Conseil : « *Comme on est censés être à la pointe sur les sujets, tu ne peux pas être dans l'exploitation permanente de ce que tu connais déjà. On est sur des sujets innovants, il faut se maintenir au courant des sujets. On a donc besoin de gens curieux et passionnés*. » Parce que ce sont par essence des métiers d'expertise et que les évolutions que traverse le monde économique sont accélérées, la curiosité devient nécessité.

À cela s'ajoute la rigueur : *« Ça demande d'être très structuré. Et si tu ne recrutes pas avec les bons* curriculum vitae*, ils n'ont pas toujours les codes nécessaires. »*[15] Ou encore : « *Le BtoB*[16] *est un secteur exigeant. Il faut travailler avec un écosystème de personnages exigeants* »[17].

---

[7]BVA et OLECIO pour l'ADESATT, *Vision des jeunes sur le travail et les métiers de la Branche BETIC*, Juin 2022.
[8]Insee, *Enquête emploi*, 2019
[9]Vice-président d'un cabinet de conseil en management.
[10]Directeur Général d'une TPE en ingénierie.
[11]Co-fondateur et Directeur Général d'une TPE en ingénierie
[12]The Boson Project pour Napta, *Diriger un cabinet de conseil, d'audit ou une ESN en 2024*, janvier 2024
[13]Associée d'une TPE de conseil.
[14]Responsable du département Technologies d'une PME de Conseil.
[15]Fondatrice et Directrice d'un cabinet de conseil en transformation.
[16]BtoB est l'abréviation de *Business to Business* qui qualifie des activités de services aux entreprises et non aux particuliers.
[17]Co-fondateur et Directeur Général d'une PME du Numérique.

Rigueur, curiosité, adaptabilité… Autant de prérogatives autour des compétences requises qui expliquent en partie les mots de cette fondatrice et Directrice Générale d'une TPE de Conseil, s'exprimant sur le recrutement : « *Je cherche des moutons à 5 pattes.* »

2. En conséquence : le recrutement est un exercice complexe, donnant lieu à des tactiques multiples

Tableau : Pour recruter, votre entreprise s'appuie principalement sur… *Question fermée à choix multiple sans limitation du nombre de réponses* *201 répondants sur 206*	
Les sites d'offre d'emploi	57,9 %
La cooptation des salariés	48,4 %
Les relations écoles	42,8 %
La chasse sur les réseaux sociaux professionnels	37,7 %
Les cabinets de recrutement	25,8 %
La recommandation des anciens salariés	24,5 %
La débauche chez des concurrents	15,1 %
La participation à des salons de recrutement	11,3 %

Les entreprises n'ont pas forcément les effectifs RH dédiés mais parlent d'une difficile externalisation, impliquant l'investissement personnel des dirigeants

La Branche étant essentiellement constituée de petites entreprises, **leur taille ne permet pas toujours d'avoir des postes dédiés** aux fonctions de gestion des ressources humaines : « *Nous n'avons pas vraiment de fonction RH représentée* », nous témoigne cette responsable marketing d'une ESN. « *On est pour le moment 50, donc c'est gérable, il n'y a pas encore trop d'administratif* », abonde ce fondateur d'une autre ESN.

Néanmoins, si les entreprises de la Branche n'ont pas forcément des effectifs RH en charge du recrutement, elles ne sont **pas non plus adeptes d'une totale externalisation de cette responsabilité à un tiers**. Un quart des répondants du questionnaire déclare ainsi que leur entreprise s'appuie principalement sur les cabinets de recrutement pour leurs besoins. En effet, parce qu'elles sont exigeantes aussi bien d'un point de vue académique qu'en termes de compétences comportementales, elles peuvent émettre des doutes sur la pertinence d'une délégation complète à un cabinet de chasseurs de tête. Plusieurs raisons ont été évoquées lors des entretiens : tout d'abord, les prestataires ne se permettent pas toujours les audaces que nécessite la quête du 'mouton à cinq pattes' — « *Dépasser cet intermédiaire me permet de cibler des profils que les chasseurs s'empêchent d'adresser parce qu'ils sont trop fraîchement arrivés chez leur nouvel employeur* »[18]. Ensuite, les dirigeants de l'entreprise en personne sont plus à même de convaincre les candidats de rejoindre leur entreprise qu'un intermédiaire. « *Les gens viennent car ils ont entendu parler de toi, il faut que ce soit du*

[18]Président d'une société de conseil en stratégie.

direct au début. Et ensuite seulement je les redirige pour des entretiens avec des chasseurs de tête. » témoigne cette fondatrice d'un cabinet de conseil, souvent médiatisée sur ses sujets d'expertise. Le capital image de ces dirigeants-entrepreneurs constitue alors un atout charme pour des candidats convoités.

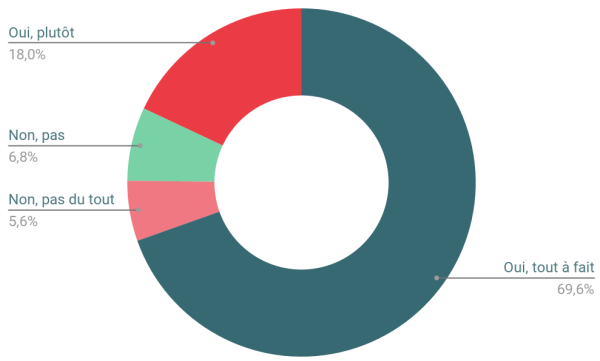
Mais l'investissement personnel des dirigeants sur le recrutement ne saurait être une réponse suffisante à un enjeu aussi stratégique que le recrutement dans les entreprises de la prestation intellectuelle. Nous vous proposons donc d'étudier plus en détail le panel de tactiques complémentaires développées par celles-ci.

En interne, plusieurs stratégies complémentaires à l'investissement des dirigeants sont déployées

La première tactique consiste à miser sur le bouche-à-oreille, et notamment sur l'image véhiculée par les salariés actuels et les anciens employés satisfaits de leur expérience. « *La priorité, c'est d'arriver à créer une expérience collaborateur la plus qualitative possible pour que derrière, collaborateurs comme alumni soient les meilleurs ambassadeurs.* »[19] Cette intention partagée par les interlocuteurs interrogés ne se limite pas au déclaratif et prend corps dans le ressenti des jeunes salariés : les conditions de travail et la qualité des relations professionnelles sont ainsi les troisième et quatrième raisons de satisfaction de l'emploi dans la Branche, juste après la rémunération et le contenu des missions, et devant la sécurité de l'emploi, l'équilibre de vie, les responsabilités ou encore le développement des compétences[20]. Les dirigeants de la Branche prêtent ainsi une attention particulière à l'environnement et à l'ambiance de travail au sein de leur entreprise pour que la réputation employeur de leur entreprise se répande par prescription organique plus que par des efforts investis dans un plan de communication autour de la marque employeur.

La seconde tactique concerne le partage de la responsabilité du recrutement : « *Chez nous, chaque manager est responsable de ses recrutements,* » explique ce fondateur d'une ESN. « *Nos collaborateurs participent et relaient nos offres d'emploi auprès des nouvelles promotions de leur école* », souligne cette directrice des ressources humaines d'un bureau d'études en ingénierie. « *On est finalement tous un peu les ambassadeurs de notre entreprise,* » surenchérit ce dirigeant d'un cabinet de conseil. Et si, comme mentionné plus haut, les dirigeants jouent leur part sur le sujet, c'est aussi pour donner l'exemple et mieux embarquer l'ensemble de leurs salariés sur ce sujet :

« Ce qui change la donne, c'est que [le fondateur] ait pleinement conscience de l'enjeu stratégique que ça représente et qu'il y soit pleinement investi. Il va prendre le temps de répondre aux étudiants et de nous mettre en relation. Ça paraît un peu fou, mais ça a un impact sur les quelques candidats avec qui il fait ça et sur toute l'entreprise. Si le CEO fait ça, tout le monde va le faire. »[21]



Résultat : Près de 90 % des répondants du questionnaire se sentent personnellement engagés sur les sujets de recrutement dans leur entreprise alors que seulement 20 % d'entre eux sont des salariés travaillant spécifiquement dans les ressources humaines.

Graphique : Vous sentez-vous personnellement engagé sur les sujets de recrutement dans votre entreprise ?
Question fermée à choix unique

[19]Président d'une société de conseil en stratégie.
[20]BVA et OLECIO pour l'ADESATT, *Vision des jeunes sur le travail et les métiers de la Branche BETIC*, Juin 2022.
[21]Responsable des Relations Écoles et Universités d'une ETI du numérique.

206 répondants sur 206

La troisième et dernière tactique relève d'un effort justement ciblé. Le filtrage des profils s'opère en partie au travers d'un travail minutieux d'identification des profils en amont — « *Il y a des profils que l'on repère parfois deux ans en avance. On les observe dans leur trajectoire professionnelle, leur maturité, et ensuite mon patron va les séduire.* » témoigne ce directeur au sein d'un bureau d'études en ingénierie. Dans ce cas, le réseau social professionnel LinkedIn joue un rôle clé : « *On chasse directement les chefs de projets sur LinkedIn,* » explique ce fondateur d'une ESN.

Une deuxième méthodologie de filtrage des profils s'opère aussi *via* la cooptation : se faire recommander un candidat par des employés ou des *alumni* qui connaissent bien l'entreprise est un filtre efficace de sélection. « *Plusieurs candidats viennent d'anciens employés* », explique ce dirigeant d'un cabinet de conseil. De telles pratiques de recrutement permettent d'augmenter les chances de compatibilité employeur-candidat lorsque les processus sont engagés, de telle sorte à limiter les échecs. Un enjeu d'autant plus stratégique que le coût d'un recrutement en France est estimé entre 5 000 et 8 000 €, salaires des recruteurs compris[22], tandis que l'échec d'un processus d'embauche représente un coût moyen global, direct et caché, de 50 000 € à 100 000 € par embauche non aboutie, soit 4,48 % de la masse salariale totale des entreprise[23]. Si bien que 48,4 % des répondants déclarent que leur entreprise s'appuie principalement sur cette cooptation concernant le recrutement, et 24,5 % sur la recommandation d'anciens salariés.

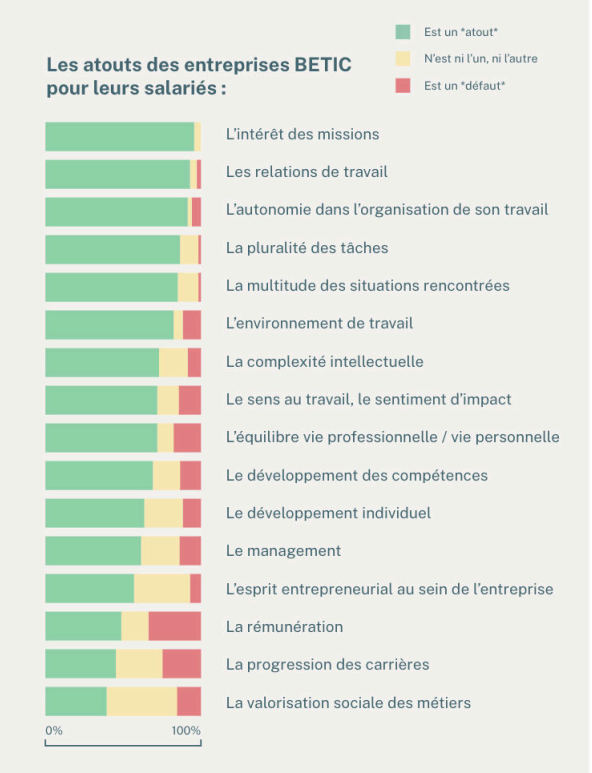
3. Des exigences côté recruteurs compensées par des expériences professionnelles et des environnements de travail *a priori* attractifs et communs à l'ensemble des métiers de la Branche

En effet, lorsqu'ils sont questionnés sur l'attrait des offres d'emploi qui sont à pourvoir au sein de leur entreprise, les retours des dirigeants de la Branche paraissent assez unanimes quant aux caractéristiques à valoriser.

Qu'ils soient à la tête d'un bureau d'études en ingénierie, d'un cabinet de conseil, d'une ESN ou encore d'une entreprise d'événementiel BtoB, tous partagent des arguments similaires concernant les perspectives qu'offrent les métiers de la Branche.

Point important à soulever : ces arguments font également presque tous l'objet d'attentes réelles côté candidats. De telle sorte à ce qu'il semble y avoir une plutôt bonne concordance entre l'offre et la demande d'un point de vue qualitatif et ce, dans l'ensemble des secteurs de la Branche.

Graphique : Selon vous, quelles sont les caractéristiques ci-dessous qui constituent un atout ou un défaut de votre entreprise pour les salariés ?
Grille à choix unique
198 répondants sur 206



[22] L'École du recrutement, *Quel est le coût d'un recrutement ?*, 26 avril 2018. Voir : https://blog.lecoledurecrutement.fr/quel-est-le-cout-dun-recrutement/.
[23] Étude Mozart Consulting, 2016.

Les conditions de travail

Un des premiers piliers sur lequel s'établit un environnement de travail attractif a trait aux conditions de travail. Intéressons-nous plus précisément aux façons dont cette satisfaction s'exprime.

L'autonomie dans l'organisation de son travail semble en être le facteur majoritaire. Celle-ci étant d'ordre opérationnel, les répondants du questionnaire déclarent à 92 % que la liberté d'orchestrer ses différentes tâches est un atout de leur entreprise. *« On a un haut niveau d'autonomie et de liberté chez nous, »*[24] et *« Il y a un espace de créativité, les gens peuvent s'exprimer dans la réalisation de leur travail. »*[25] Puisque le pouvoir d'agir favorise le bien-être au travail, l'enjeu est de taille.

> *« On peut prendre en main des projets de façon assez flexible. »*[26]

La satisfaction sur les conditions de travail **s'exprime aussi de manière prégnante via les relations de travail** au sein de la Branche. Estimé atout majeur dans le métier à 92,2 %, elles sont étroitement liées à et suivies de l'environnement de travail, considéré comme un atout à 80,7 %. En guise de témoignage, voici les mots du co-fondateur et directeur général d'une PME en Ingénierie : « *Il y a un vrai esprit d'équipe, qui prolonge ce que tu vis avec tes camarades de classe. On retrouve ce sujet de promotion.* »[27] Ce fondateur d'un cabinet de conseil en communication d'abonder : *« Je pense que ce que les salariés retiennent de leur expérience professionnelle chez nous, c'est que le monde du travail peut être à la fois bienveillant et tumultueux, où les gens sont plutôt solidaires et avancent ensemble. »*

Ce constat vaut aussi pour les relations avec son manager. Considéré comme un atout employeur par plus des deux tiers des répondants (66,9 %), un manager d'une PME dans un cabinet de conseil en stratégie qualifie en ces termes le management de son entreprise : « *On est plutôt des managers bienveillants*. »[28] *« Je pense que dans ce qui explique notre attractivité, il y a vraiment une histoire de management, »* surenchérit ce directeur d'une entité d'un bureau d'études en ingénierie. Or, la qualité managériale est une nécessité pour attirer de jeunes recrues : 45 % des 18-35 ans issus d'écoles de commerce et de gestion sélectionnent « *un management qui donne de la confiance et de l'estime* » parmi leurs 3 principales priorités dans leur recherche d'emploi, contre 25 % en moyenne[29].

À ces premiers facteurs viennent s'ajouter l'équilibre de vie professionnelle/vie personnelle, qui semble néanmoins moins prégnant. Identifié par 72,8 % des répondants comme un atout employeur, le vécu des salariés nous suggère quelques nuances dans l'appréciation de cette variable : les salariés de la Branche évaluent ainsi leurs conditions de travail à 7,7/10 dans les TPE contre 6,3/10 dans les grandes entreprises et ETI[30]. Certains des plus grands acteurs de la Branche, conscients d'une attente salariale de plus en plus pressante sur cette notion d'équilibre, se sont investis sur le sujet : *« Arrivés à un certain âge, les salariés commencent à avoir plus de contraintes personnelles, notamment familiales, et nous nous sommes beaucoup questionnés pour proposer une expérience professionnelle plus adaptée. On propose beaucoup de télétravail, on est en forfait jour (donc il y a moins de pression horaire) mais l'image ancienne perdure »* explique cette DRH d'un grand cabinet de conseil. Quoiqu'il en soit, les plus grandes entreprises de la Branche compensent par une marque employeur puissante : exigeantes, elles témoignent d'un certain apprentissage à même de valoriser un profil et les plus jeunes continuent de s'y orienter pour étoffer leur CV en début de carrière.

Intéressons-nous d'ailleurs à cette dimension apprenante.

---

[24] DRH d'un cabinet de conseil en numérique.
[25] Directrice générale d'une ESN.
[26] Vice-président d'un cabinet de conseil en management.
[27] Co-fondateur et Directeur d'une ESN.
[28] Directeur de Production d'une TPE, Conseil en communication.
[29] IPSOS & The Boson Project pour l'Ameublement français, 2023.
[30] *BVA et OLECIO pour l'ADESATT, "Vision des jeunes sur le travail et les métiers de la Branche BETIC", Juin 2022.*

La promesse de stimulation intellectuelle

Un deuxième argument avancé repose sur les perspectives d'apprentissage de ces métiers. Souvent présentées comme une seconde école, les entreprises de la Branche permettent aux professionnels de découvrir des univers variés : *« Ce qui est intéressant, c'est la multitude des sujets et des rencontres,* » nous dit ce directeur d'une entité d'un bureau d'études en ingénierie. *« On a des activités très diverses, qui ne se ressemblent pas. On travaille avec le Vietnam ou la Chine. Notre promesse aux candidats : accéder à un environnement où les portes s'ouvriront facilement,* » explique ce directeur des ressources humaines d'une ESN. *« On travaille sur plein de secteurs différents et sur des temporalités très différentes. Il y a une promesse employeur sur la diversité des missions,* » surenchérit ce fondateur d'une ESN.

85 % des répondants identifient la multitude des situations rencontrées comme un atout employeur de leur entreprise. C'est **89 %** pour la pluralité des tâches. Le champ des découvertes est donc large pour les professionnels de la Branche, tout comme les perspectives d'apprentissage, les métiers y sont stimulants. En conséquence, **73 %** des répondants identifient le développement des compétences comme un atout employeur de leur entreprise.

Les salariés reconnaissent d'ailleurs eux-mêmes à **88 %** la diversité des missions et ils sont **85 %** à trouver que les métiers de la Branche sont stimulants intellectuellement. **95 %** qualifient leur environnement de travail comme propice aux apprentissages. Ce qui tombe bien, car c'est une attente particulièrement marquée côté candidats. Dans le conseil, par exemple, **57 %** des jeunes aspirants consultants plaçaient l'apprentissage, synonyme de perspectives d'évolution, dans l'une de leurs priorités (juste après la rémunération, à **58 %**)[31]. La montée en compétences des talents qui entrent dans la Branche constitue donc un attrait clé dans les mots des dirigeants.

Néanmoins, la promesse d'apprentissage est à mesurer au regard de deux réalités. La première a trait aux environnements de travail parfois accélérés, qui ne sont pas toujours compatibles avec des conditions pédagogiques de la montée en compétences.

Cette réalité concerne les perspectives d'évolution professionnelle que les entreprises compensent par d'autres leviers : la majeure partie des entreprises étant de petite taille, les salariés se retrouvent confrontés à un plafond de verre.

« On peut observer une forme de lassitude qui n'est pas liée à l'agence mais au poste. On a du mal à les faire progresser et au bout de 2 ans, ils ont fait le tour. Les gens partent parce qu'ils ont l'impression de ne plus apprendre et on n'a pas d'autre alternative à leur proposer. »[32]

Seulement 44,4 % des répondants identifient d'ailleurs la progression des carrières comme un atout employeur de leur entreprise.

Une deuxième réalité concerne une problématique inhérente aux métiers du conseil. Bien souvent – et nous avions commencé à évoquer cet état de fait en revenant sur le moindre équilibre des temps de vie de salariés issus de grands cabinets –, les consultants sont en proie à un phénomène dit de '*sur-travail*'. Ayant réalisé une grande enquête de terrain dans de grosses sociétés de conseil, le chercheur en Sciences de Gestion Sebastien Stenger analyse ce phénomène et parvient à la conclusion selon laquelle le sur-travail viendrait complexifier

[31] Syntec Conseil, *Le marché du conseil en France,* 2021-2022.
[32] Directeur de Production d'une TPE, Conseil en communication.

l'apprentissage : « *Performance signifie apprendre à gérer le sur-travail. Pour beaucoup, il ne s'agit pas de faire de la surqualité, il faut savoir prioriser.* »[33]

Ces deux réalités expliquent peut-être que le développement des compétences figure au dernier rang des leviers de satisfaction de l'emploi au sein de la Branche. **Plus qu'une promesse d'apprentissage, la promesse réellement remplie aujourd'hui est donc plutôt celle d'une stimulation intellectuelle, nourrie par la découverte de nombreux univers.**

La culture de l'intrapreneuriat

En réponse à ce constat de plafond de verre, un levier de rétention largement partagé par les dirigeants repose alors sur une association plus forte de ses salariés au développement de l'entreprise.

En prime de l'autonomie opérationnelle mentionnée ci-dessus, les salariés de la Branche peuvent disposer d'une autonomie d'ordre stratégique en étant associés aux prises de décision clés de l'entreprise. Non seulement au travers d'un management participatif mais aussi via des pratiques d'intrapreneuriat. Ainsi, les salariés sont à même de configurer une certaine direction pour l'entreprise. Ce responsable du département Technologie d'une PME d'Ingénierie témoigne de son parcours personnel : « *Ça fait deux ans que j'ai monté la filiale technologique. Et chaque consultant qui vient peut décider de développer sa branche. Il y a de l'autonomie et de l'intrapreneuriat sur cette partie-là. C'est intéressant pour les jeunes qui ont envie d'être entrepreneurs.* »[34] *« On a une fibre entrepreneuriale qui pousse à la responsabilité.* »[35] De l'autonomie quotidienne à la prise de risque business : liberté, détermination et prise d'initiatives se font les valeurs cardinales des entreprises de la Branche.

> ***« La grande conviction du fondateur quand il a créé la boîte, c'était celle d'un modèle intrapreneurial. Il souhaitait créer l'envie, au sein de l'entreprise, d'avoir sa petite entreprise. »***[36]

Une telle culture intrapreneuriale va parfois de pair avec un certain modèle actionnarial. Effectivement, concrétisant une prise de risque parfois quotidienne, le modèle de l'association de salariés au capital de l'entreprise se met en place dans certaines entreprises. C'est ce que nous assure cette associée d'une TPE dans le Conseil en communication : « *Au bout de quelques années dans l'entreprise, il faut s'engager pleinement en prenant des parts et en participant au risque. Il y a derrière une idée de mimétisme et de parallélisme : nous aussi on gère une boîte et on prend des risques donc on est d'autant plus capables de conseiller des profils dirigeants.* »[37]

Néanmoins, il convient de souligner que cette culture intrapreneuriale, synonyme d'une forte autonomie, ne convient pas à tous les profils. *« Nous sommes une entreprise autogérée et tout le monde est associé. Ce sont les éléments qui permettent une très forte attractivité, mais qui repoussent aussi des profils qui ne se sentent pas appelés par ce type d'organisation,* » nous explique ce fondateur d'un cabinet de conseil. *« L'autonomie va de pair avec la responsabilité et la rigueur et ça, c'est pas confort. Il y a des gens qui préfèrent avoir des tâches. Mais ça va avec l'esprit entrepreneur en tout cas* » nous explique ce directeur d'une entité d'un bureau d'études en ingénierie. Pour ces raisons, les répondants du questionnaire sont moins nombreux à qualifier l'esprit intrapreneurial comme un atout employeur que d'autres caractéristiques mentionnées plus haut, cette culture-là pouvant avoir un effet sélectif.

Le sens au travail

[33]Sébastien Stenger, *Au cœur des cabinets d'audit et de conseil*, Éditions Broché, Paris, 2017.
[34]Responsable du département Technologie d'une PME d'Ingénierie.
[35]Responsable des Relations Écoles et Universités d'une ETI du Numérique.
[36]Associée d'un cabinet de conseil en communication.
[37]Associée d'un cabinet de conseil en communication.

Un quatrième et dernier argument mobilisé pour expliquer le caractère attractif des perspectives professionnelles au sein de la Branche concerne la finalité du travail : les métiers pratiqués sont décrits comme étant porteurs de sens.

Les métiers des entreprises de la Branche disposent intrinsèquement d'un fort potentiel d'impact : parce qu'ils interviennent très en amont sur la conception de projets stratégiques — que ces derniers prennent une forme ingénierique, technologique, organisationnelle ou événementielle —, ils ont un pouvoir structurant sur les organisations accompagnées. Comme l'affirme cette DRH d'une PME en Ingénierie, « *On a des gens qui viennent parce qu'ils croient au projet. Certains ont baissé leur salaire de 15 %. On a des environnementalistes (...) qui viennent chez nous pour bouger les choses de l'intérieur* »[38].

« On a des métiers de conception, là où se font les choix, au début de tout, avec des grands enjeux sociaux et environnementaux qui doivent être pris en compte dans les conceptions. Il faut le valoriser. »

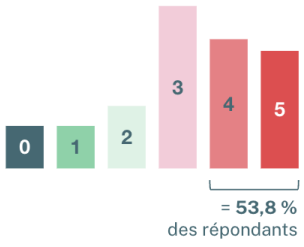
Pour repenser leur attractivité, les métiers de prestation intellectuelle ont donc tout intérêt à contribuer à faire valoir cet impact. Affirmé par le manager d'une PME de Conseil en stratégie « *Ce qui fait la beauté du métier c'est le sens et l'utilité, l'impact qu'on peut avoir sur une mission* »[39]. D'ailleurs, l'intérêt des missions est l'atout n°1 des entreprises de la Branche selon les répondants (à 95,8 % !). Le sens au travail et le sentiment d'impact sont, eux, considérés comme un atout employeur par près de trois quarts des répondants (74,8 %).

Un champ narratif qu'il est d'autant plus important d'investir alors que, si le sentiment d'impact constitue encore aujourd'hui un levier d'attractivité employeur, le non impact sera même demain un répulsif ! Dans l'enseignement comme dans les entreprises, les acteurs rencontrés le soulignent. Le responsable des Relations Écoles et Universités d'une ETI du Numérique nous expliquait ainsi avoir « *constaté des actions perturbatrices sur des événements-écoles pour dénoncer la présence de certaines entreprises qui sont en réalité nos clients. Cela signifie qu'il faut qu'on arrive à justifier la chose en disant qu'on essaie de les faire avancer dans le bon sens. Travailler pour certains clients va devenir facteur de désattractivité.* »[40].

Cette exigence sur l'exercice d'un emploi à finalité sociale, environnementale ou encore sociétale est en croissance. Dans une récente enquête, les données d'*Ipsos* confirment cet état de fait : **71 %** des étudiants et **62 %** des diplômés qui travaillent se déclarent prêts à privilégier un emploi porteur de sens, même s'il tend à plus de précarité[41]. Dans le secteur du conseil en particulier, ce que sont prêts à accepter les consultants d'aujourd'hui change drastiquement, quitte à créer des conflits sur certains "staffings". La finalité et le sujet des missions deviennent donc des critères de choix pour les salariés[42].

4. Pourtant, une grande difficulté à recruter certains profils

Nous pourrions donc penser que les atouts présentés par les opportunités professionnelles compensent l'exigence affichée des recruteurs : le ressenti n'est cependant pas celui-ci. Lorsqu'ils ont été questionnés sur le recrutement et la façon dont ils l'appréhendent, les dirigeants reconnaissent une réelle difficulté à l'exercice. « *Sur une échelle de 0 à 5, à combien c'est dur de recruter ? À 5 !* » s'est ainsi exclamé un directeur d'entité d'un bureau d'études en ingénierie. Un fondateur d'une ESN qui propose des solutions numériques à destination des cabinets de conseil d'abonder : « *Tous mes clients qui travaillent dans le conseil me remontent ces enjeux d'attractivité.* »



[38] DI
[39] M
[40] Di
[41] Ip
dent de leur emploi, 2023.
[42] The Boson Project pour Napta, *Diriger un cabinet de conseil, d'audit ou une ESN : tendances et défis pour 2024*, janvier 2024

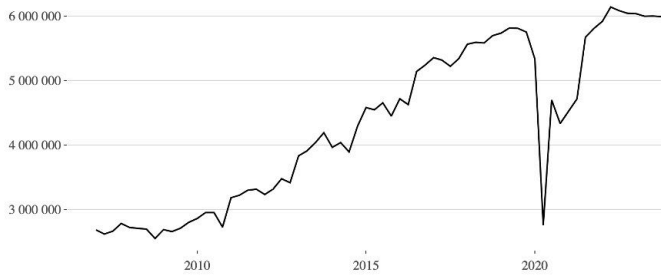
Graphique :
Sur une échelle de 0 à 5, à combien évalueriez-vous la difficulté du recrutement en général dans votre entreprise ?
Question fermée à choix unique
206 répondants sur 206

La difficulté du recrutement est évaluée par les répondants à hauteur de **3,4 / 5**. Il est intéressant de noter que cette note globale se répartit selon une courbe de Gauss dont la cloche tend à droite, avec plus de la moitié des répondants qui ont opté pour des niveaux de difficultés élevés : **53,8 %** des répondants du questionnaire évaluent ainsi la difficulté du recrutement à **4 / 5** ou **5 / 5**.

Mais si la difficulté à recruter ne relève pas de la promesse employeur formulée par les entreprises de la Branche (qui semblent aujourd'hui être plutôt en adéquation avec les attentes des candidats), quelles sont donc les causes racines de cette difficulté vécue ? Ni la taille de l'entreprise ni la région d'implantation de son siège social ne paraissent comme des variables significatives à même d'expliquer cette difficulté : nous vous proposons donc d'explorer ensemble de façon plus approfondie les raisons de cette difficulté vécue dans la partie qui suit.

B. Comprendre les causes racines de cette difficulté

1. Une pénurie de talents qui pourrait être associée à des facteurs contextuels…



Courbe : Dares, *Mouvements de main d'œuvre, Démissions dans le tertiaire*.

Le premier facteur explicatif qui vient naturellement à l'esprit quand il est question d'une difficulté à recruter concerne la Grande Démission et l'accélération de la liquidité salariale[43] depuis la pandémie de Covid-19. Le phénomène ne semble pas encore s'être désamplifié et un niveau élevé de démissions persistait encore en juillet 2023 dans le tertiaire[44]. Sous l'effet de ces mobilités professionnelles accélérées, les dirigeants de tous secteurs confondus témoignaient en 2022 d'un rapport de force inversé sur le marché du travail et 86 % d'entre eux estimaient qu'il était plus difficile de recruter.

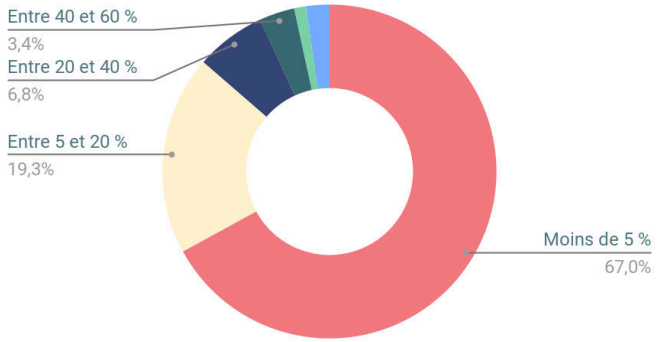
Cette liquidité salariale s'incarne premièrement dans les formes de contractualisation. **Dans le tertiaire, le départ des plus jeunes salariés du privé vers un emploi indépendant a progressé** en 2022 de manière plus

[43]Une société est décrite moderne-liquide par le philosophe et sociologue Zygmunt Bauman si les situations dans lesquelles les hommes se trouvent et agissent se modifient avant même que leurs façons d'agir ne réussissent à se consolider en procédures et habitudes. Appliquée à l'emploi, la liquidité désigne une certaine volatilité salariale, rendant difficile la rétention.
[44] Dares, *Mouvements de main d'œuvre*, démissions dans le tertiaire

marquée que pour l'ensemble des classes d'âge (+0,7 point contre +0,3 point en moyenne)[45]. Au sein de la Branche, les cabinets de conseil en numérique ainsi que les entreprises d'accompagnement événementiel notamment notent une montée en puissance du freelançat. « *On observe une explosion des freelances. On travaille facilement avec ces profils donc c'est un de nos projets RH : mettre en place un modèle de travail avec des free du monde entier en créant une sorte de contrat clé en main avec nous pour faciliter leur attraction,* » explique par exemple cette vice-présidente d'un grand cabinet de conseil en numérique. De son côté, l'association *L'événement* estime entre 15 à 17 % le nombre de salariés d'agences événementielles qui sont devenus freelance ou ont quitté le secteur en 2022.

La seconde forme de liquidité salariale se concrétise par des bifurcations professionnelles plus fréquentes : si en 2016, on comptait 26,2 % de personnes ayant choisi d'entreprendre une reconversion professionnelle, elles étaient 35,8 % en 2023[46]. Ce phénomène de bifurcation se retrouve même très tôt dans les parcours de formation : « *On observe des changements de plus en plus fréquents et de plus en plus radicaux de formation et de métiers, avec des jeunes qui changent radicalement d'orientation, parfois en reprenant de zéro. On est assez démunis car c'est une tendance assez récente,* » nous explique ainsi une directrice déléguée à la formation professionnelle et technologique (DDFPT).

Or, les entreprises de la Branche ont peu profité de ces reconversions professionnelles pour recruter : ces profils reconvertis représentent généralement une part assez faible du corps social des entreprises. 69,7 % des entreprises répondantes ont ainsi un corps social composé à moins de 5 % par des profils en reconversion, tous âges confondus.



Graphique : Quelle est la part des professionnels ayant réalisé une reconversion dans vos effectifs ?
Question fermée à choix unique
177 répondants sur 206

Mais si ce phénomène de liquidité salariale, dans le sillage de la pandémie, peut expliquer une accentuation de la difficulté vécue sur le recrutement, elle semble peu propice à incarner sa cause racine. En effet, les difficultés de recrutement ne se cantonnent pas aux profils dotés d'une expérience préexistante, à partir de laquelle les travailleurs souhaiteraient se reconvertir : elle concerne aussi les candidats les plus juniors, qui n'ont pas forcément encore eu l'occasion de se reconvertir. Ainsi, un tiers des entreprises de la Branche estime ainsi avoir des difficultés à recruter des jeunes talents[47].

Par ailleurs, les tensions sur l'emploi étaient préexistants à la pandémie : une étude réalisée pour l'OPIIEC faisait état d'un certain nombre de tensions sur des métiers clés de l'ingénierie[48], tandis que le Ministère du travail[49] prévoyait déjà en 2015 que 50 000 postes du numérique resteraient vacants faute de diplômés suffisants, avec un taux de postes non pourvus de l'ordre de 5 %.

2. Un enjeu qui est en réalité essentiellement structurel, qui se joue sur la formation d'un bassin suffisamment grand de candidats

[45] Dares, *Mouvements de main d'œuvre*
[46] Observatoire des Trajectoires Professionnelles, 2023
[47] BVA et OLECIO pour l'ADESATT, *Vision des jeunes sur le travail et les métiers de la Branche BETIC*, Juin 2022.
[48] EY pour l'OPIIEC, *Dynamiques d'emploi dans l'ingénierie : état des lieux des besoins en compétences et des tensions en recrutement*, 2018.
[49] Ministère du Travail, *Les besoins et l'offre de formation aux métiers du numérique*, 2015.

En effet, la problématique du recrutement semble moins reposer sur la capacité des entreprises à attirer des candidats une fois ceux-ci dûment formés, mais tout simplement à trouver le nombre suffisant de profils dotés du bagage académique nécessaire aux postes ouverts au sein de la Branche. Comment l'expliquer ?

Des besoins croissants qui ne sont pas suivis par les formations, notamment scientifiques et technologiques

La Branche a des besoins croissants en ressources humaines. On note ainsi une augmentation de 45 % du nombre de salariés entre 2010 à 2020[50]. De façon concordante, 40 % des entreprises de la Branche déclarent que le recrutement des jeunes de moins de 35 ans est en hausse contre seulement 12 % pour qui il est en baisse (48 % le considèrent stable)[51].

Certes le niveau de diplôme n'a fait qu'augmenter ces dernières décennies (31 % des 55-64 ans n'ont aucun diplôme ou seulement le brevet des collèges, alors que c'est le cas de seulement 13 % des 25-34 ans)[52], et c'est aussi le cas concernant les diplômés Bac+5. Mais **cette augmentation n'est pas positionnée sur les filières qui intéressent le plus les entreprises de la Branche : les filières scientifiques et technologiques.** Alors que le nombre d'inscriptions en 2022 dans les formations d'ingénieurs a crû de 2,3 % seulement, dans le prolongement des années précédentes, cette croissance est de 9 % la même année concernant le nombre des inscriptions dans les écoles de commerce, gestion et vente[53].

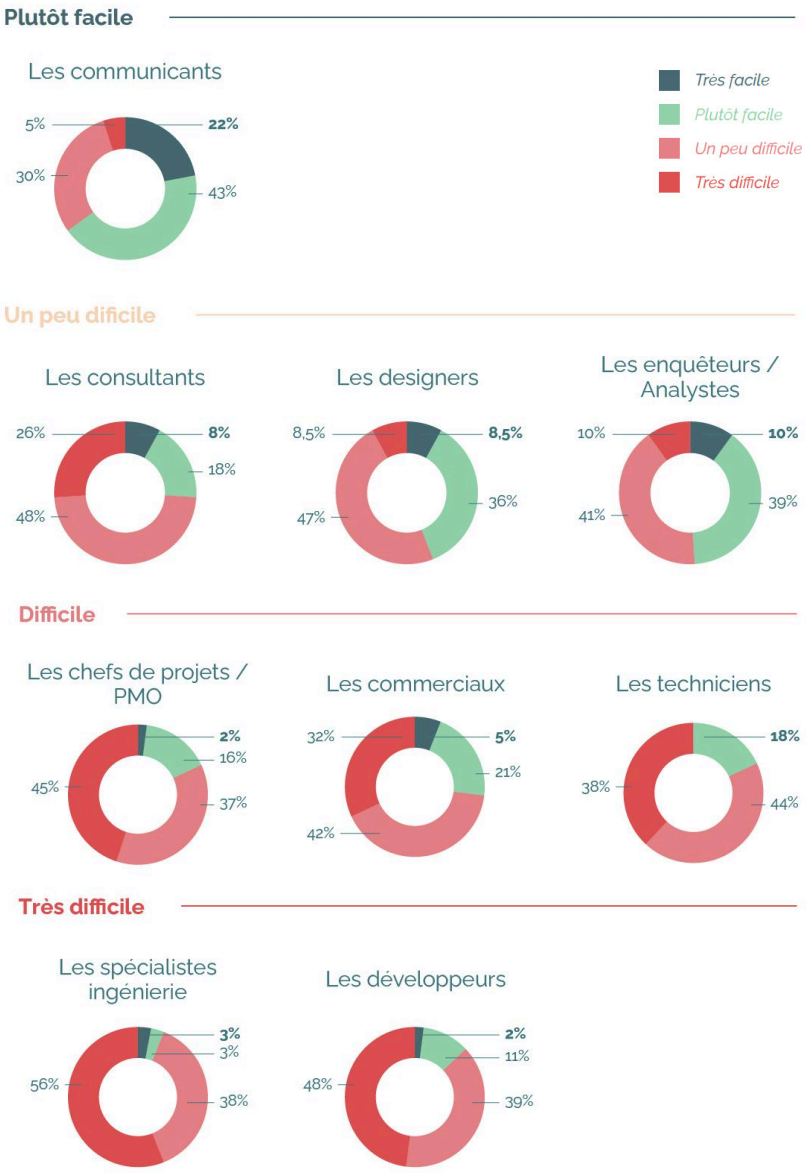
Par exemple, les profils communicants sont qualifiés par les répondants du questionnaire de "faciles à recruter" pour 64,8 % des répondants mais ils figurent rarement parmi les profils principalement recrutés par les entreprises de la Branche (seulement 2,3 % des entreprises déclarent que ce sont les principales ressources recrutées). Au contraire, les spécialistes en ingénierie (à 93,5 %), les développeurs (à 87,5 %), et les techniciens (à 82,2 %) sont jugés difficiles à recruter et figurent de façon beaucoup plus fréquente parmi les principaux profils recrutés des entreprises de la Branche (respectivement 34,7 %, 26 % et 22 % des entreprises déclarent que ce sont leurs principales recrues). On retrouvera d'ailleurs dans le top 30 des métiers en tension de la Dares ces profils — entre autres : ingénieurs du bâtiment, techniciens en électronique, ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement en informatique, chefs de projets informatiques ou encore techniciens experts[54].

Les dirigeants mentionnent ainsi une tension de l'emploi qui se cristallise autour de profils clés : les profils ingénieurs et technologiques. Ce fondateur d'une ESN l'énonce clairement : *« Il y a plus d'offres que de demandes avec un nombre de personnes diplômées moindre. Donc ce sont des profils difficiles à recruter.* »[55] Le problème est culminant lorsque l'on combine l'ingénierie et la technologie : avec une prévision de création de 115 000 postes, le métier en plus forte expansion sera celui d'ingénieur en informatique[56].

Les entreprises de la Branche ne s'y trompent pas : lorsqu'elles sont interrogées sur les raisons principales de leurs difficultés de recrutement, les deux premières raisons invoquées *ex-aequo* sont le manque de jeunes formés aux métiers et des activités qui sont de niche donc méconnues[57]. Les exigences des candidats n'arrivent qu'en cinquième position.

[50] *Branche des Bureaux d'études*, Note politique : Emploi Formation.
[51] BVA et OLECIO pour l'ADESATT, *Vision des jeunes sur le travail et les métiers de la Branche BETIC*, Juin 2022.
[52] Insee, *Enquête emploi*, 2019.
[53] Sous-direction des systèmes d'information et des études statistiques (SIES), Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, *Les effectifs inscrits en cycle ingénieur en 2022-2023*
[54] Dares et Pôle emploi, *Les tensions sur le marché du travail en 2022*, novembre 2023.
[55] Co-fondateur et Directeur d'une ESN.
[56] Dares et France Stratégie, *Rapport du groupe Prospective des métiers et qualifications*, 2022.
[57] BVA et OLECIO pour l'ADESATT, *Vision des jeunes sur le travail et les métiers de la Branche BETIC*, Juin 2022.

Graphique : Dans quelle mesure les profils ci-dessous sont-ils “faciles” à recruter ?
Question fermée à choix unique
167 répondants sur 207



Zoom sur un facteur aggravant de la difficulté de recrutement : une implantation dans un territoire à faible concentration urbaine

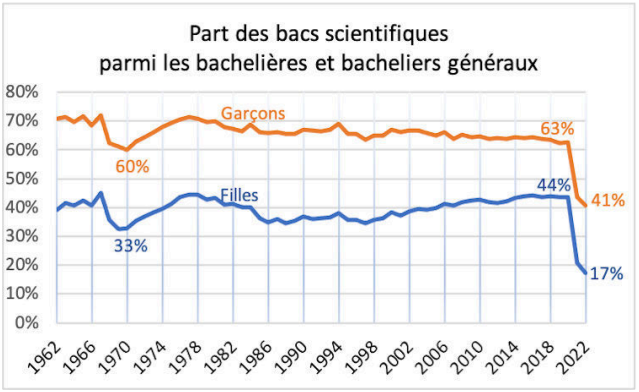
Ce phénomène a tendance à s’accentuer dans les territoires moins urbains, avec une plus faible concentration de Bac+5. Dans les territoires métropolitains de Paris, Lyon, Strasbourg, Nantes ou Bordeaux, par exemple, la part des diplômés du supérieur parmi les 25-34 ans qui ne sont pas en études

est supérieure à 47 % (c'est même 81 % pour Paris)[58]. Au contraire, le recrutement dans les petites villes se fait plus ardu pour les entreprises de la Branche. Un bureau d'études implanté à Tarbes témoigne : *« Notre grosse difficulté c'est notre localisation. C'est compliqué de faire bouger une famille à Tarbes et les profils juniors n'y pensent pas forcément pour un début de carrière. Aujourd'hui, on essaye de leur vendre le ski, la proximité de Toulouse et du Pays basque… »* S'il n'y a pas de corrélation entre les régions d'implantation des entreprises et la difficulté du recrutement, il existe bien une variable territoriale clé : c'est l'ancrage ou non dans un bassin métropolitain d'emploi.

Cet enjeu territorial se fait d'ailleurs ressentir dès l'orientation au plus jeune âge : la sensibilisation à des formations longues étant plus complexe à organiser, comme le témoigne ce directeur d'une cité scolaire de la région stéphanoise : *« À Saint-Etienne en milieu urbain, on a facilement accès à presque tout. Les élèves ont une carte de transport donc si on veut aller à l'Université ou à l'IUT ça s'organise vite. Par contre, en milieu rural à 30 minutes de la première grande ville, il faut un bus pour emmener les élèves et ce n'est pas moins de 500 euros pour 500 élèves. Vous n'avez donc pas les moyens de les faire sortir. »*

3. Une problématique d'orientation qu'il est urgent d'adresser

Or, pour comprendre la pénurie de ces profils ingénieurs, développeurs et techniciens, il faut remonter plus en amont encore dans le processus d'orientation des jeunes élèves : l'enjeu de l'attractivité des métiers de la Branche se travaille en réalité dès les premières années de l'orientation. *« J'attends que la Branche travaille bien en amont sur l'image des métiers. C'est le nerf de la guerre, »* explicite ce dirigeant d'un cabinet de conseil en stratégie. Pour ce responsable des Relations Écoles et Universités d'une ETI du Numérique, l'un des leviers pour renforcer l'attractivité de la Branche est d'agir dès le très jeune âge : *« Il faudrait attirer plus de jeunes dès le début vers ces métiers, parce qu'après c'est difficile de rattraper le cursus universitaire ».*[59] *« Ça ne se travaille pas après le bac, c'est trop tard. Si on a n'a pas les bases scientifiques, ça ne marche pas. On a beau se reconvertir, il manque le niveau de profondeur dont on a besoin, »* surenchérit le DRH de la même entreprise.



Graphique : *Filles et garçons sur le chemin de l'égalité*, 2024.
Depp (Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance)

Par ailleurs, une intervention des acteurs de la Branche sur l'orientation des élèves se fait d'autant plus pressante que le phénomène de désertion de la filière scientifique risque de n'aller qu'en s'intensifiant dans les prochaines années. On dispose en effet aujourd'hui d'un recul suffisant pour estimer les impacts de la réforme scolaire sur les jeunes, en particulier les lycéens. Alors que les baccalauréats scientifiques constituaient presque la moitié (52 %) des baccalauréats généraux entre 1962 et 2020, sa part chute à 27 %[60] depuis la réforme du baccalauréat de 2018. Cette baisse d'orientation vers les baccalauréats scientifiques creuse drastiquement l'écart entre les garçons des filles alors que les dernières années avaient tendu à le réduire.

Ce phénomène n'impactera d'ailleurs pas qu'une partie de la Branche qui serait technique, ingénieure et

[58] IGN-Insee, La France et ses territoires, Édition 2021.
[59] Directeur d'une ETI du Numérique.
[60] Depp, *"Filles et garçons sur le chemin de l'égalité"*, 2024.

technologique, les diplômés du baccalauréat scientifique tendant souvent à rejoindre des études scientifiques mais aussi des écoles de commerce qui viennent aussi remplir les rangs des entreprises du conseil et de l'événementiel. Conclusion : **la formation en sciences est aujourd'hui inadaptée pour répondre aux besoins grandissants de compétences scientifiques, nécessaires pour les défis sociétaux de demain.**

4. Endiguer le défaut d'attractivité : les initiatives existantes

Des entreprises déjà investies sur le sujet

Réagissant à leurs problématiques de recrutement, les entreprises de la Branche s'y attèlent. Ainsi, **seulement 25 % des répondants déclarent que leur entreprise ne mène aucune action pour développer l'attractivité à long terme**, et cela malgré le fait que 80 % des collaborateurs répondants sont issus de TPE et PME. Ainsi, même si ce temps investi sur l'attractivité ne permet pas de faciliter le recrutement à court terme, les entreprises se mobilisent pour aller raconter leurs métiers aux cibles du recrutement.

Bien sûr, les relations avec les écoles de l'enseignement supérieur sont celles sur lesquelles elles s'investissent le plus car il y a là les potentielles recrues les plus proches du marché de l'emploi : *« On développe des relations écoles pour les Bac +3, 4 et 5 avec des forums, des conférences, des présentations du métier et de nos projets. »*[61] nous expliquait cette directrice recrutement et attractivité d'une grande entreprise du conseil. Les stages et les apprentissages sont également le moyen de sécuriser le recrutement dont on a vu qu'il était stratégique : *« Tous les ans, je recrute le meilleur apprenti ou stagiaire de la promotion en sortie d'école. »*[62] C'est pourquoi, à défaut de pouvoir mettre en place des relations écoles structurées et gourmandes en temps humain, de plus petites entreprises engagent leurs salariés dans l'enseignement au sein de formations clés pour leur activité : *« On est assez nombreux à donner des cours. Moi à Sciences Po Lille et à Assas. Ça permet de présenter le métier et le cabinet. On est encouragés à le faire car c'est un vivier pour les stagiaires et les apprentis, »* nous témoigne cette associée d'un cabinet de conseil en communication. De la même façon que l'ensemble des salariés participe souvent à l'effort de recrutement, nombreux sont aussi ceux qui mettent la main à la pâte de l'attractivité.

Mais l'engagement des entreprises sur l'attractivité des métiers remonte aussi plus en amont dans le parcours d'orientation des jeunes, comme le témoigne ce DRH : *« On est intervenu auprès de plusieurs lycéens, notamment des femmes, pour leur donner envie et les sensibiliser aux métiers de la tech et du conseil, en partenariat avec le Rectorat de Paris. »*[63] 38,2 % des répondants déclarent également que leur entreprise accueille des stagiaires de découverte de troisième ou seconde et 19,1 % pratiquent le mentorat auprès de jeunes.

En conséquence : un narratif de perspectives de Branche décentralisé sur les entreprises

Si le volontarisme des entreprises permet de ne pas laisser sans solution un enjeu majeur pour la pérennité de leurs activités, celui-ci repose majoritairement sur une dynamique décentralisée, qui présente deux limites qu'il est important de considérer pour les acteurs de la Branche :

La première limite : la pertinence de l'image métier renvoyée aux jeunes. Il existe une concurrence intra-sectoriel aux entreprises de la Branche, rendant *a priori* difficiles les collaborations et la diffusion d'une image unitaire : *« Jusqu'à présent, le conseil était organisé plus en concurrence qu'en fédération et donc on maîtrise très mal l'image que posent les autres sur nous. »*[64] D'ailleurs, la valorisation sociale des métiers est considérée comme le plus gros défaut employeur par les répondants de la Branche, à 43,9 % (seulement 43,2 % considèrent que c'est un atout, c'est la moins bien classée parmi 16 modalités). En l'absence d'un porte-parolat aligné, les interventions éparpillées laissent le devant de la scène à des contenus "*mainstream*" et à d'autres prescripteurs pour conter les métiers à leur place. Contenus et prescripteurs dont on verra qu'ils ont tendance à

[61] Directrice Recrutement et Attractivité d'une Grande Entreprise de Conseil.
[62] Fondatrice et Directrice Générale d'une TPE, Conseil en stratégie.
[63] Directeur d'une ETI du Numérique.
[64] Président d'une société de conseil en stratégie.

véhiculer des stéréotypes plutôt qu'à transmettre les perspectives réjouissantes des opportunités professionnelles offertes par la Branche.

La seconde limite a trait au périmètre d'intervention. Les cibles sur lesquelles agissent les entreprises de la Branche de type TPE-PME se focalisent naturellement sur un niveau d'études déjà supérieur ou égal à un niveau Bac +3, bien qu'un certain nombre d'entre elles investissent un champ plus amont de l'orientation des jeunes. Par absence d'intérêt direct, le retour sur investissement auprès d'un plus jeune âge se fait plus diffus, les lycéens représentant de trop lointaines recrues. Si bien que ces pratiques, lorsqu'elles ont lieu, s'inscrivent davantage dans le cadre d'une démarche que les entreprises qualifient de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) que dans une considération cœur de business : *« On en fait un peu de relations jeunes via la Fondation qui intervient dans des classes préparatoires et des lycées pour expliquer comment se passent nos métiers : on les accueille par période et ils vont passer une semaine avec nous. Mais ça, c'est plus côté fondation que côté entreprise. »*[65] L'investissement devient alors plus périphérique alors qu'il est stratégique à plus long terme pour la pérennité des activités.

Le besoin et l'attente d'acteurs qui fassent unité sur l'attractivité

Sur le sujet de l'attractivité, les entreprises nous ont témoigné l'attente d'un acteur qui fasse unité à leur place. S'expliquant selon les différents facteurs que nous avons détaillé, vient s'ajouter à ces derniers le sentiment d'un manque de légitimité des entreprises pour être les interlocuteurs directs des établissements scolaires : *« Dans les lycées et les collèges, on a toujours peur de ne pas être les bienvenus. Même si on fait des stages et autres, ça reste externe au monde éducatif. D'avoir un acteur plus institutionnel, ça permettrait d'avoir des discussions apaisées avec l'Éducation nationale pour intervenir là où il y a des déséquilibres. »*[66]
Lorsque nous les avons questionnés sur le rôle qu'ils aimeraient voir jouer par leur Branche professionnelle, une Directrice Conseil nous disait :

> ***« Il faut que les groupements professionnels agissent sur la connaissance des métiers. On peut le faire un peu mais à petite échelle alors qu'ils auraient une force de frappe plus importante »***[67]

En conclusion, nous pensons qu'il est nécessaire de mener une action collective, opérant en amont sur la chaîne de l'orientation, touchant dès lors le plus jeune âge.
La Branche pourrait donc être cet acteur, à même de fédérer une action aujourd'hui éparpillée.

Une opportunité : celle d'une dynamique gouvernementale

Afin de contrer l'éloignement des jeunes vers la filière scientifique et d'envisager une totale refonte scolaire, le gouvernement lance une série de mesures, regroupées sous l'appellation du "*Choc des savoirs*". Le 5 décembre 2023, Gabriel Attal a présenté son objectif : renforcer la place des mathématiques dans la vie des jeunes. Au programme : la création d'une épreuve anticipée, l'élaboration de groupes de niveaux ainsi qu'une augmentation de la quantité horaire dévolue à la discipline. À la volonté de redonner le goût des matières scientifiques s'adosse celle de créer davantage de ponts entre les établissements scolaires et les entreprises, ouvrant de nouvelles perspectives pour les entreprises de la Branche.

[65] Directrice Recrutement et Attractivité d'une Grande Entreprise de Conseil.
[66] Directeur d'une ETI du Numérique.
[67] Directrice conseil d'un cabinet de conseil en communication.

Investir le sujet de l'attractivité : l'enjeu clé de la rencontre entre élèves et professionnels

Après avoir exploré les enjeux vécus par les entreprises de la Branche sur le recrutement, intéressons-nous désormais à l'autre côté de la barrière : les potentielles recrues auprès de qui il convient de revaloriser certains cursus de formation et perspectives professionnelles. Quelle est leur expérience d'orientation actuelle ? Quelles sont leurs pratiques ? Et comment qualifier leurs attentes à l'égard des professionnels pour mieux s'orienter demain ? Ce sont les questions auxquelles nous tenterons d'apporter des réponses dans cette partie.

A. La rencontre : clé pour la projection des jeunes

1. Une volonté croissante d'échanges informels pour s'orienter professionnellement

Il ressort de l'étude documentaire et des entretiens qualitatifs que l'orientation professionnelle est questionnée dans ses codes et dans l'expérience proposée aux potentiels candidats. Pour choisir sa formation comme sur le marché du travail, les processus préexistants sont contournés, boudés, questionnés. Et cela se manifeste autour de trois modalités clés.

Un rapport plus décomplexé aux erreurs d'orientation

Les jeunes semblent développer un rapport plus décomplexé à leur incertitude face à l'orientation. En témoigne cette directrice déléguée à la formation professionnelle et technologique (DDFPT) :

« On observe des changements de plus en plus fréquents et de plus en plus radicaux de formation et de métiers, avec des jeunes qui changent radicalement de Branche, parfois en reprenant à zéro. On est assez démunis car c'est une tendance assez récente. »[68]

L'augmentation de la mobilité des étudiants français est évaluée à + 25 % ces cinq dernières années[69]. **Une tendance sociétale de liquidité cristallisant des trajectoires plus instables qu'avant, qui pourrait avoir des conséquences sur les bassins d'emploi de la Branche.**

Le contournement des processus formels

Autre observation sur l'orientation : les élèves comme les candidats ont tendance à s'émanciper des cadres formels fixés par les acteurs de l'enseignement et les recruteurs.

Les salons professionnels, par exemple, sont en perte de vitesse. Traditionnels bastions pour les recruteurs et l'enseignement supérieur, ils ne semblent plus opérer les mêmes effets. Ce Responsable des Relations Écoles et Universités d'une ETI du Numérique témoigne : *« On ne peut plus se permettre de faire le strict minimum. Avant, un simple forum et une belle marque suffisaient. Aujourd'hui, les très gros ne peuvent plus se reposer que sur leur notoriété. »*[70] Seulement 12,2 % des répondants déclarent d'ailleurs que leur entreprise participe à des salons de recrutement. Aujourd'hui moins plébiscités par les jeunes, les salons ne constituent plus le meilleur format pour atteindre cette population. Même son de cloche du côté des acteurs de l'enseignement. Une

[68]Directrice Déléguée à la Formation Professionnelle et Technologique, Cité scolaire.
[69]Campus France, *La mobilité étudiante dans le monde*, 2023.
[70]Responsable des Relations Écoles et Universités d'une ETI du Numérique.

DDFPT témoignait :

« On fait une enquête auprès des jeunes en première année pour savoir comment ils ont connu la formation : dans 8 cas sur 10 ils ne nous ont rencontrés ni sur les salons, ni au cours des journées portes ouvertes mais sur Parcoursup. »[71]

Les processus de recrutement définis par les entreprises aussi sont contournés : *« Beaucoup de candidats, avant de postuler, nous contactent sur LinkedIn pour un premier échange. "Parle moi de ton travail et de ton entreprise. Et ensuite seulement je passe au filtre."* »[72] Ainsi, un tiers des 18-25 ans déclare avoir utilisé LinkedIn (64 %) Instagram (29 %) ou Facebook (29 %) dans ses recherches professionnelles[73]. Si bien que certaines entreprises de la Branche fournissent des kits à leurs salariés pour pouvoir répondre à ces demandes non anticipées et décentralisées avec les bons éléments de présentation. Les phénomènes de "*ghosting*"[74] témoignent également de cette émancipation des codes traditionnels des processus de recrutement. 57 % des personnes en recherche d'emploi déclarent d'ailleurs avoir déjà arrêté de communiquer avec un recruteur parce qu'ils ne voulaient pas poursuivre une offre ou un entretien. 47 % reconnaissent même l'avoir fait à plusieurs reprises.[75]

À l'école, la volonté de rencontrer davantage de professionnels

Pour autant, l'envie de la rencontre reste de mise pour s'orienter. Plus que ça, elle semble même être un élément déterminant en matière d'insertion professionnelle chez les jeunes.

La démarche des jeunes va dans le sens de ce que nous expliquait ce même Responsable des Relations Écoles et Universités d'une ETI du Numérique : *« Aujourd'hui, les gens veulent des choses beaucoup plus concrètes et voir se dessiner le sens de ce qu'ils vont faire. Si on veut toucher certains profils, il faut des actions concrètes. »*[76]
Du côté des établissements scolaires, la rencontre avec des professionnels n'est pas encore (ou très peu) institutionnalisée. En effet, si 60 % des moins de 35 ans estiment que l'orientation professionnelle est difficile, ils sont précisément 62 % à choisir le manque de contact avec des professionnels du secteur comme l'une des principales difficultés rencontrées dans leur choix d'orientation[77], juste après le manque de visibilité sur les options disponibles. En corollaire de ce chiffre, un autre, plus marquant et intéressant pour les acteurs de la Branche : 1 jeune sur 2 affirme que son école ne lui a pas donné l'opportunité de rencontrer des professionnels.[78]

2. Des pratiques de rencontres existantes… Mais dont il faut aujourd'hui réinventer le format

Nous avons constaté plus haut une baisse d'engouement autour des salons professionnels, laissant parfois les acteurs de l'orientation sans réponse pour aiguiller les jeunes générations. Toujours d'après les mots de cette DDFPT : *«Il y a une multiplication de l'information mais si les jeunes eux-mêmes ne font pas l'effort d'aller les chercher… Et nous c'est compliqué de leur apporter. »*[79]

[71] Directrice Déléguée à la Formation Professionnelle et Technologique, Cité scolaire.
[72] Président d'une société de conseil en stratégie.
[73] Diplomeo, *Sondage : Instagram, toujours numéro 1 dans le cœur des jeunes*, 2021.
[74] Le *ghosting* désigne les désertions de candidats en plein processus de recrutement, sans donner de nouvelles.
[75] Indeed & Opinion Way, *auprès de 637 chercheurs d'emploi et 547 recruteurs,* 2023.
[76] Directeur d'une ETI du Numérique.
[77] BVA et OLECIO pour l'ADESATT, *Vision des jeunes sur le travail et les métiers de la Branche BETIC*, Juin 2022.
[78] *IPSOS*, Observatoire du premier emploi et *My Job Glasses*, Observatoire national du premier emploi, 2020.
[79] Directrice Déléguée à la Formation Professionnelle et Technologique, Cité scolaire Jean Monnet.

En effet, se matérialise chez ce jeune public une nouvelle façon de s'informer sur les diverses options possibles. Passant par de nouveaux biais, 1 jeune (entre 18 et 25 ans) sur 3 déclare avoir eu recours aux réseaux sociaux dans ses recherches professionnelles. **L'accès à l'information professionnelle se digitalise**. D'après une autre enquête, 69 % ont consulté une ressource en ligne pour leur orientation et 39 % d'entre eux ont utilisé un moteur de recherche[80]. Mais ces informations ne témoignent pas toujours d'une grande fiabilité selon les sources consultées (on peut s'interroger sur la typologie des contenus consultés par les 29 % de jeunes ayant recours à Instagram) et surtout elles ne permettent pas ces rencontres avec le monde professionnel que les jeunes appellent de leurs vœux pour s'orienter.

Derrière ce constat se niche donc un changement de paradigme sur le format de la rencontre, dans lequel il faut plutôt venir aux jeunes plutôt que de les laisser venir à nous.

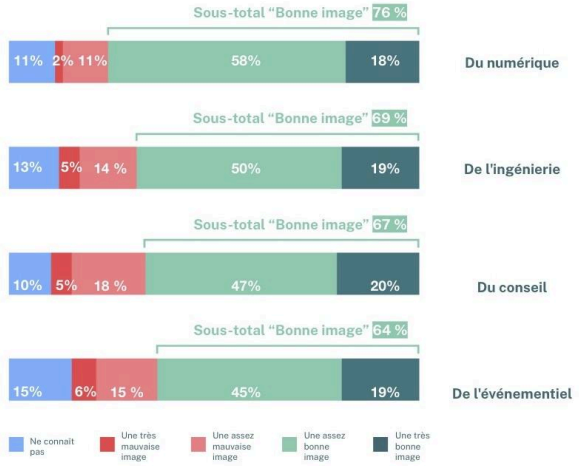
B. La rencontre : encore plus clé pour valoriser les métiers des Bureaux d'Études

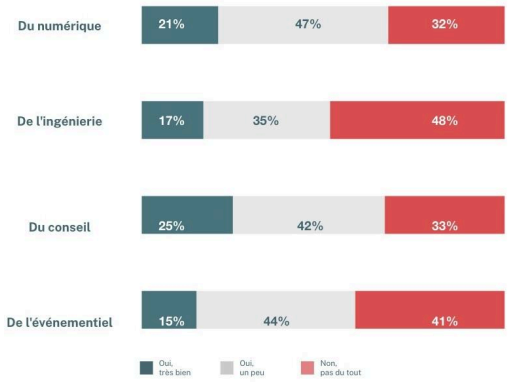
1. Les métiers de la Branche : des métiers complexes à valoriser

Il est intéressant de constater que les jeunes semblent avoir une bonne image des métiers qu'offrent les divers métiers de la Branche.

Graphique : Quelle image avez-vous des métiers…

BVA et OLECIO pour l'ADESATT, "Vision des jeunes sur le travail et les métiers de la Branche BETIC", Juin 2022.





Or, en s'intéressant de plus près à leur perception, on s'aperçoit vite que cette image, aussi positive soit-elle, ne repose pas sur des fondements tangibles (cf graphique ci-contre). En particulier pour les métiers de l'ingénierie, encore inconnus pour quasiment la moitié des répondants (**48 %**).

Graphique : Diriez-vous que vous connaissez les métiers…

BVA et OLECIO pour l'ADESATT, *Vision des jeunes sur le travail et les métiers de la Branche BETIC*, Juin 2022.

[80]CRÉDOC pour le CNESCO, *Aider les jeunes à mieux identifier leurs goûts et motivations personnelles : un levier pour améliorer l'orientation*, 2018.

Ces différents chiffres sont les symptômes d'une réalité : les professions de la branche présentent une certaine complexité lorsqu'il s'agit de se les figurer.

Une diversité associée à une polyvalence des tâches qui ne se laissent pas réduire à une typologie unique

De fait, la diversité d'activités rend parfois **difficile la projection d'un imaginaire simple autour des métiers de la Branche.** Pour 63 % des jeunes de moins de 35 ans, ce manque de visibilité sur les options disponibles est d'ailleurs la plus grande difficulté rencontrée pour s'orienter[81]. Les entreprises que nous avons rencontrées opéraient pour des secteurs très variés : réaliser la raison d'être d'une entreprise de la mobilité pour l'un, proposer un outil de staffing pour les cabinets d'audit pour l'autre, repenser les systèmes d'informations logistiques chez un acteur du retail pour un dernier… Les univers auxquels se raccrochent les missions des entreprises de la Branche sont extrêmement variés.
À cette diversité des contextes d'intervention s'ajoute la polyvalence des tâches. Tel que nous l'expliquait ce Président d'une société de conseil en stratégie, *« Être consultant, ça veut dire plein de choses, ça recoupe énormément de métiers avec plein de prestations différentes. On peut être consultants sur des sujets hyper techniques. »*[82] Une réalité qui vaut également à l'intérieur d'une même organisation : *« On a des activités très diverses, qui ne se ressemblent pas forcément. »*[83] **Une diversité qui constitue la promesse employeur de stimulation autant qu'elle rend compliqué, pour un jeune, de se construire un imaginaire de corporation.**

Des métiers en permanence redéfinis, en proie à une économie concurrentielle

Lorsque nous mentionnions l'agilité comme qualité phare du salarié-type, nous revenions sur cet environnement très concurrentiel dans lequel se développent les entreprises de la Branche. Dans le quotidien des métiers, la multiactivité y est donc de mise. Celle-ci est élaborée consciemment, développée stratégiquement, le tout pour limiter le risque économique et être capable de répondre aux nouvelles demandes des clients en fonction de l'évolution des besoins dans un contexte économique et technologique très mouvant. Depuis cette logique servicielle, il n'est donc pas rare pour cette associée d'une TPE dans le Conseil en communication de voir se métamorphoser ses activités :

« On évolue au gré des demandes et des besoins des dirigeants : on peut commencer avec des relations presse, puis aller à Bercy pour un dirigeant de licorne et finir la journée sur une crise en santé. »[84]

Une production intellectuelle dont l'objet final est souvent intangible

Un autre état de fait vient renforcer la complexité d'appréhension des métiers de la Branche. Effectivement, le produit fini de ces prestations est peu palpable : *« Dans le conseil, on fait beaucoup de choses, pas toujours concrètes, pas toujours abouties. Donc pour un jeune ça peut être assez flou. »*[85]
Intangibles, les productions des salariés de la Branche ne se destinent d'ailleurs pas vraiment aux jeunes puisqu'elles font plutôt l'objet de prestations "*business to business*". Les jeunes n'en sont donc pas consommateurs ce qui réduit la notoriété employeur de ces entreprises : *« Quand on a jamais compris ou qu'on ne connaît pas l'entreprise, on a encore plus de mal à imaginer qu'une entreprise va payer des gens pour faire leur job. »*[86]

---

[81] BVA et OLECIO pour l'ADESATT, *Vision des jeunes sur le travail et les métiers de la Branche BETIC*, Juin 2022.
[82] Président d'une société de conseil en stratégie.
[83] Vice-président d'un cabinet de conseil en management.
[84] Associée d'un cabinet de conseil en communication.
[85] Directrice Recrutement et Attractivité d'une Grande Entreprise de Conseil.
[86] Fondateur d'une agence d'innovation écologique et sociale.

En conclusion, ce qui attend un jeune dans un des métiers de la Branche manque d'évidence.

2. Des métiers qui vivent mal l'intermédiation quand il s'agit de les valoriser

Le manque d'épaisseur de présentation des métiers dans l'enseignement supérieur

Face à cet ensemble d'absence de significations, le politologue Ernesto Laclau explique relativement bien la manière dont y réagit notre cerveau. Conceptualisant les *signifiants vides*, viennent se créer des *zones de signification*, ce à quoi on tend à se rattacher, faute de mieux. La première fonction de ces zones est de nous faire gagner du temps, nous permettant alors de se repérer et de se positionner dans le monde. La logique à l'œuvre semble similaire lorsqu'on en vient à cristalliser l'image de 'l'ingénieur' ou du 'consultant'. Or, ce qui se conçoit bien s'énonce clairement : **d'après cette logique, le relief de ces métiers n'est donc pas seulement difficile à se figurer, il est aussi difficile à expliquer**.
C'est ce que déplorait cette manager d'une société de conseil en stratégie : *« La présentation que peuvent faire **les écoles créent un mythe autour du métier du conseil** sur les compétences associées, le nombre d'heures travaillées et le gros salaire. Ça s'arrête à une présentation superficielle du métier et du coup les candidats ne savent pas ce qu'est le conseil ni différencier les différents types de conseil. »*[87] N'ayant pas de représentations concrètes sur lesquelles s'appuyer, les prescripteurs de l'Éducation Nationale ont parfois du mal à permettre une meilleure appréhension des métiers de la Branche.

L'influence des parents, détenteurs d'une image passée

Désignés comme les premiers interlocuteurs des jeunes en âge de s'orienter, 80 % des jeunes évoqueraient la question de l'orientation avec leurs parents. Ils en ont même été (pour 52 % d'entre eux) le principal interlocuteur. Un état de fait d'autant plus vrai pour les enfants dont le parent référent est cadre dans le privé[88]. Pourtant, ils en auraient une idée passée, ne correspondant plus à la réalité actuelle de ces diverses activités :

« Les jeunes d'aujourd'hui restent influencés par leurs parents. Et les parents ont une image du conseil, de l'ingénierie qui… Je dirais que les grosses entreprises ont quand même un passif issu des années 2000 avec des collaborateurs devenus une main d'œuvre interchangeable. C'est de moins en moins vrai mais néanmoins c'est parfois avec l'ancienne image de ce qu'ils en ont retenu il y a 20 ans que les parents le racontent. Le milieu a un passif, une trace. »[89]

Cet interlocuteur-là non plus n'arrive pas à rendre compte de la richesse des perspectives professionnelles des entreprises de la Branche.

Des contenus grands publics accrochés à des stéréotypes

Les métiers de la Branche ne sont spécifiquement que très peu mis en avant dans les contenus *mainstream* (séries ou médias divers), façonnant pourtant l'univers des jeunes : *« À 18 ans, je n'y comprenais rien, je n'avais aucune idée sur ce secteur-là. Généralement, tu as plus des idées de professions libérales qui te font rêver ou alors des boulots industriels. »*[90]

---

[87] Manager d'une société de conseil en stratégie.
[88] CRÉDOC pour le CNESCO, *Aider les jeunes à mieux identifier leurs goûts et motivations personnelles : un levier pour améliorer l'orientation*, 2018.
[89] Responsable des Relations Écoles et Universités d'une ETI du Numérique.
[90] Co-fondateur et Directeur d'une ESN.

Et lorsqu'ils le sont, quelle image véhiculent alors ces contenus mainstream ? Bien souvent, elle est caricaturale, peinant alors à valoriser les différents métiers. On pense ainsi à la série *The Consultant*[91] mettant en scène un consultant qui prend le contrôle de l'organisation et se met à se comporter en tyran. Ou encore à *House of lies*[92] qui tourne en dérision le conseil en stratégie. Cette responsable des ressources humaines d'un grand cabinet de conseil tire le trait pour le métier d'ingénieur : *« Le métier d'ingénieur est toujours un métier qui n'est pas assez bien représenté. Ça fait 16 ans que je travaille et déjà à l'époque c'était le cas. Je pense que c'est un métier qui n'est pas connu. On pense tout de suite à un jeune dans sa cave, boutonneux. »*[93]

Par ailleurs, la couverture médiatique faite de ces métiers a dernièrement pu être éclaboussée par les activités dévoilées de quelques grands cabinets opérant aux côtés des sphères gouvernementales.

Des arguments d'attractivité qui méritent une certaine authenticité

Comme nous l'avons étudié plus tôt, les métiers de la Branche offrent des expériences professionnelles et des environnements de travail identifiés par les dirigeants comme des atouts employeur et appréciés des salariés de la Branche. Majeur et crucial, **il est pourtant difficile d'avoir connaissance de cet état de fait si l'on ne travaille pas directement dans une entreprise de la Branche**. Les entreprises le savent et l'intègrent d'ailleurs dans leurs pratiques de recrutement : *« L'attractivité n'est pas qu'un sujet RH : il faut que ce soit incarné. Les jeunes veulent de l'incarnation, ils veulent être au contact de l'opérationnel. Nous on est que des chefs d'orchestres, on n'est pas consultants, on ne fait que parler de ce que font les autres. »*[94]

De fait, puisque la Branche a le souci et le besoin de rendre désirables ses métiers, il semble que les professionnels soient les meilleurs ambassadeurs de ce discours. Vivant le métier et les conditions dans lesquelles il se pratique, ils sont capables d'incarner le narratif des métiers, d'y donner corps et d'en montrer le relief. C'est ce que nous manifestait cette directrice déléguée à la formation professionnelle et technologique (DDFPT) : *« Quand on fait intervenir un consultant, ça les fait rêver. »*[95]

Zoom sur les profils à même d'être des ambassadeurs métiers

Y a-t-il des profils types de salariés pour une telle incarnation ?

Pas tant, si ce n'est avoir l'envie de s'y investir et maîtriser quelques compétences oratoires permettant une prise de parole impactante. En tout cas, les interlocuteurs rencontrés n'identifient pas la séniorité des profils comme un élément clé pour sélectionner les salariés à même d'être des ambassadeurs métiers : *« Ils ne sont pas plus impliqués sur l'attractivité, ce sont même plus les juniors qui se sentent les plus concernés sur ce sujet. Les plus seniors entretiennent leur réseau et nous poussent un profil de temps en temps mais c'est plus soft comme démarche. »*[96]

Voire les profils seniors peuvent même être moins adaptés pour permettre une identification par le jeune public rencontré : *« Sur les relations écoles, j'aime bien surtout représenter les juniors, même des stagiaires, des étudiants qui se projettent dans l'entreprise. Accompagnés de profils expérimentés qui peuvent parler de l'entreprise avec précision. »*[97] Ce qui nécessite un accompagnement lorsqu'ils sont confrontés à l'exercice : *« Je n'ai pas eu que des expériences positives sur le sujet avec des seniors, il faut*

[91] Une série de Prime Vidéo diffusée depuis février 2023
[92] Une série Showtime diffusée en 2012
[93] Directrice Recrutement et Attractivité d'une Grande Entreprise de Conseil.
[94] Manager d'une société de conseil en stratégie.
[95] Directrice Déléguée à la Formation Professionnelle et Technologique, Cité scolaire Jean Monnet.
[96] Président d'une société de conseil en stratégie.
[97] Responsable des Relations Écoles et Universités d'une ETI du Numérique.

arriver à appréhender les plus jeunes générations. Ce n'est quand même pas la même génération, ce qui explique que ça nécessite de la préparation en amont. »[98] Ou encore : *« J'ai le sentiment qu'il y a un énorme écart entre les jeunes générations et nos managers. On aurait besoin de former les gens de l'entreprise sur des sujets générationnels. »*[99]

Ce constat étant posé sur les réponses à apporter aux populations en cours d'orientation, intéressons-nous désormais aux formes concrètes que pourrait prendre un dispositif gagnant-gagnant pour favoriser l'attractivité des métiers et de la branche.

[98]Directrice Recrutement et Attractivité d'une Grande Entreprise de Conseil.
[99]DRH d'une PME, Ingénierie.

ADESATT
ASSOCIATION D'ÉTUDE, DE SUIVI DES ACTIVITÉS ET DES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL

Étude d'opportunité : permettre la rencontre entre les potentielles futures recrues et les professionnels de la Branche

A. Côté entreprises : les conditions de la rencontre

Tableau :
Qu'est-ce qui vous inciterait le plus à développer ces pratiques d'attractivité à l'avenir ?
Question fermée à choix unique
203 répondants sur 206

Une aide financière pour compenser le temps investi	**28,1 %**
Une mise en visibilité de cet engagement pour ma marque employeur	**15,8 %**
Une sollicitation de la part d'un établissement scolaire	**15,2 %**
Une proposition de la part de la Branche professionnelle ou d'un syndicat professionnel sectoriel	**14 %**
Une sollicitation de mes salariés pour leurs jeunes proches	**12,3 %**
Une sollicitation de la part des collégiens ou des lycéens	**4,1 %**
Autre	**10,5 %**

Tableau : Quels sont les principaux avantages d'investir le temps des salariés sur l'attractivité ?
Question fermée à choix multiple (2 réponses maximum)
203 répondants sur 206

Échanger avec les nouvelles générations permet de maintenir son ouverture d'esprit.	**45,7 %**
Investir du temps pour susciter des vocations est un moyen pour répondre aux enjeux de pénurie à long terme.	**39,3 %**
S'impliquer sur ces sujets est aussi un apprentissage pour les salariés (prise de parole en public, présentation de l'entreprise...).	**34,7 %**
S'engager dans l'orientation des jeunes ou la reconversion de salariés plus seniors contribue à donner du sens à son travail.	**29,5 %**
Autre	**5,8 %**

Tableau : Et quels sont les principaux freins ?
Question fermée à choix multiple (2 réponses maximum)
203 répondants sur 206

Trouver du temps disponible	**69,9 %**
Trouver les bons profils pour le faire	**35,8 %**
Ne pas y trouver d'intérêt immédiat en termes de recrutement	**22 %**
Avoir connaissance des opportunités et modalités pour le faire	**19,1 %**
Autre	**6,4 %**

1. Le manque de temps : un sujet à compenser

Si la vocation des lycéens est davantage suscitée par le discours qui émane de ceux qui pratiquent le métier, l'un des premiers facteurs de réussite est la sortie de l'ordinaire. Or, les élèves sont généralement moins captivés en classe que dans un environnement inconnu. Le contenu d'intervention devra donc s'adapter pour compenser cet effet. **Il s'agit donc de préparer ces interventions.** Cette préparation peut être chronophage pour les salariés de la Branche. Or, sans grande surprise, c'est la disponibilité qui est identifiée comme le premier frein par les répondants au questionnaire (sélectionné par 69,9 %).

Il existe plusieurs façons de répondre à cet enjeu :

- **Limiter au maximum le temps investi par les entreprises** en étant un soutien et en proposant divers outils pour les accompagner dans leur démarche. Il pourrait par exemple être pertinent de proposer sur le site des acteurs de la Branche un guide de présentation des métiers, reprenant les atouts employeur clés identifiés dans cette étude.

- **Valoriser en image ce temps investi**, par exemple en mettant à disposition un kit de communication à destination des entreprises selon les actions initiées. Nous notons par ailleurs qu'il n'existe pas à date de label témoignant de l'engagement des entreprises à destination de la jeunesse. Un tel marqueur permettrait de faire valoir un investissement non négligeable.

- **Compenser financièrement le temps investi par les entreprises**. En effet, les répondants déclarent leur entreprise prête à investir un temps non négligeable par ETP (avec une médiane à 3,5 jours par an par employé), à condition que celui-ci soit valorisé financièrement (c'est la première incitation sélectionnée par les répondants). Sur ce plan, la meilleure opportunité reste le mécénat de compétences. L'entreprise réalise une prestation en intervenant au profit de métiers pénuriques, et ce sur des âges qui sont encore trop éloignés du marché de l'emploi pour pouvoir constituer un intérêt à court terme. De fait, elle agit au nom d'un intérêt général. Autrement dit, le compte du bénéficiaire de cette prestation est non lucratif et n'est pas réservé à un cercle restreint de personnes. Néanmoins, pour permettre une telle compensation, l'intermédiaire d'un acteur associatif est essentiel.

2. L'enjeu de proximité physique : un constat à adresser

L'enjeu de proximité géographique concerne tout d'abord les élèves, leur jeune âge pouvant limiter l'autonomie dans les mobilités selon que son territoire d'implantation est plus ou moins doté en transports en commun. Si notre analyse de la situation stipule qu'il faut désormais venir aux jeunes plutôt que de les laisser venir aux professionnels, il est aussi clé d'envisager un déplacement de l'entreprise au lycée et non l'inverse.

Cela étant dit, c'est du côté des professionnels que se cristallisera l'enjeu de proximité, le déplacement étant un facteur qui, lui aussi, prend du temps aux professionnels et donc mobilise directement la ressource de l'entreprise. Il faut donc faire du facteur géographique un élément déterminant dans l'établissement des relations entre potentielles recrues et entreprises.

B. Côté cibles de recrutement : à chaque âge ses enjeux

Afin de bâtir l'attractivité des métiers de la Branche, il s'agit de distinguer les enjeux selon les âges des cibles que l'on souhaite adresser. Pour ce faire, nous avons réalisé une analyse catégorielle, classifiant nos résultats d'enquête selon que l'on s'intéresse aux enfants, aux collégiens, aux lycéens, aux étudiants alors en études ou aux professionnels en reconversion professionnelle.
À chaque fois, nous posons un constat, observons les pratiques déjà initiées au sein du réseau des Bureaux d'Études, étayons les enjeux associés pour finalement formuler des recommandations.

1. Les enfants et les *Family Days*

Tels que nous les avons décrits un peu plus tôt dans cette étude, les métiers de la Branche sont parfois intangibles, ne se laissant pas facilement réduire à une définition unique. Si c'est le cas pour la plupart des publics qui ne travaillent pas dans des métiers de la Branche, c'est davantage le cas lorsque l'on s'adresse à un très jeune âge.

Les enjeux de cette population

Le constat nous a été partagé par ce Président d'une PME de Conseil en stratégie, attestant du fait que les caractéristiques définissant les métiers de la Branche sont encore moins intelligibles pour de jeunes enfants : *« Vous n'allez pas demander à un enfant de 10 ans de rêver sur le métier de consultant. Ce n'est pas un objectif en soi. Pompier, docteur, astronaute… Tous les clichés de base sont normaux et ça correspond au développement de l'identité de l'enfant. »*

Si ce contact ne facilite pas la tâche pour les entreprises souhaitant réaliser une première sensibilisation de ces métiers à un jeune âge, *a priori*, il ne les empêche pas pour autant de se mobiliser auprès de ce public, comme en témoigne la suite des propos de ce Président : *« En revanche, on a organisé pour les enfants des salariés une journée au sein de l'entreprise, ce qui apporte d'autres avantages. »*

Depuis 2009, *l'Observatoire des l'Équilibre des Temps de la Parentalité en Entreprise* invite les entreprises à organiser la *Journée de la Famille en Entreprise*, et ce tous les premiers mercredi du mois de juin. Cette journée comporte plusieurs bénéfices :

- **Pour les enfants**, elle les autorise tout d'abord à découvrir la profession de leurs parents non plus par le prisme de l'absence parentale, donc de la contrainte, mais bien par un prisme ludique et pédagogique.

- **Pour les parents salariés**, elle permet de rendre tangibles des contraintes personnelles et de rappeler les enjeux d'un travail qui permet un bon équilibre de vie. Les quelques pratiques que nous avons observées vont ainsi dans le sens d'une politique d'entreprise qui associe parentalité et sensibilisation des enfants à l'entreprise.

- **Pour tous les salariés**, c'est l'occasion de créer du lien social.

C'est pourquoi, alors que seulement 6,1 % des répondants déclarent que leur entreprises organise des journées portes ouvertes à un jeune public, il nous semble intéressant de mettre en lumière une telle pratique.

Nos recommandations pour les entreprises souhaitant s'investir sur le sujet

Associés à ce très jeune âge, les enjeux que devront adresser les dispositifs autour de l'attractivité sont doubles :

- **Premièrement, ne pas perdre de vue l'objectif**. Si les suggestions d'animations d'une telle journée sont relativement nombreuses autour de la typologie d'activités qui peut être proposée aux enfants, nous recommandons aux entreprises d'orienter cette journée autour de la découverte des métiers afin qu'elle puisse pleinement jouer son rôle. L'objectif n'est ainsi pas de chercher à en faire absolument une kermesse mais d'essayer de trouver des activités les plus à même de susciter l'éveil autour de pratiques professionnelles méconnues.

- **Deuxièmement, ne pas en faire un événement exclusif**. L'ensemble des salariés n'étant pas parent, nous recommandons d'en fait une journée qui embarque l'ensemble du corps social en ouvrant le champ des invités à d'autres connaissances pour ceux qui souhaitent venir accompagnée de nièces, cousins, filleuls et autres.

Inspirations d'entreprises BETIC

Dans cet esprit, il nous semble intéressant de partager deux études de cas qui pourront inspirer d'autres entreprises de la Branche :

- **La journée des enfants dans le cabinet de conseil en stratégie *Balthazar*** s'articule autour d'un atelier réflexif, mettant à l'épreuve la créativité des enfants en leur faisant raconter une histoire et dessiner des éléments illustratifs autour de la raison d'être de l'entreprise. L'exercice est d'autant plus intéressant qu'elle combine une des expertises du cabinet et des activités plébiscitées par les enfants. Résultat : Une histoire de plus de 4000 mots, dont certains sont devenus des notions-clés.

- ***Capgemini* organise chaque année une journée de sensibilisation aux métiers de l'informatiqu**e pour les enfants de 5 à 15 ans de ses salariés. La journée est rythmée par une visite des locaux de l'entreprise (data centers et plateaux projets compris) et une activité de sensibilisation animée par les chefs de projet (concours de dessin, animations et remise de diplôme).

2. Les élèves de troisième et seconde et le stage de découverte

Les enjeux de cette population

Concernant les élèves de troisième et de seconde, nous nous sommes attelés à décortiquer les coulisses du stage de découverte, dispositif existant pour favoriser la compréhension des métiers de la Branche autour de ce public. Faisant l'objet de nombreuses études, ce stage est l'un des outils principaux pour tester dès le plus jeune âge son choix d'orientation (près d'un jeune sur deux l'ayant utilisé à cette fin soit 44 % en moyenne)[100]. D'ailleurs, côté entreprises, c'est une pratique déjà bien instituée (elles sont un bon tiers à déclarer en accueillir dans le questionnaire).

Or aujourd'hui, **le premier de nos constats révèle que ce stage a tendance à être un outil de reproduction sociale**. Effectivement, afin de trouver son stage facilement, c'est bien souvent le réseau des parents qui est mobilisé, en particulier dans les milieux favorisés : *« On le fait pour des enfants de salariés ou de clients aussi.*

[100]CRÉDOC pour le CNESCO, *Aider les jeunes à mieux identifier leurs goûts et motivations personnelles : un levier pour améliorer l'orientation*, 2018.

Ça se passe par réseautage. »[101] Dans le cadre d'une recherche de stage, le réseau des parents est d'ailleurs davantage mobilisé dans les milieux favorisés : 27 % des enfants de cadres, contre 21 % en moyenne[102]. **Adossé à ce constat, le défi est donc de réussir à ouvrir ces stages de découverte à d'autres publics.** Éveiller des potentiels permettant ainsi de diversifier les cibles de ces stages réalisés au sein des entreprises de la Branche et ne plus se limiter au bassin existant des enfants de parents exerçant des professions intellectuelles.

Le second constat a trait à la qualité d'accueil dont doit pouvoir jouir l'adolescent qui réalise son stage de découverte :

« Les stages de troisième, c'est important dans l'expérience des jeunes, mais à condition qu'on y consacre du temps. Qu'importe l'entreprise tant qu'on fait faire des trucs intéressants. »[103]

Pour une expérience qui atteint sa cible, le volontariat des salariés identifiés pour accueillir ces stages est clé : *« Les stages de troisième, c'est compliqué car les opérationnels ne sont pas toujours heureux d'accueillir un stagiaire et l'expérience en est dégradée. »* Le temps de qualité investi est clé. Un enjeu quand on s'intéresse au quotidien rythmé et multisites des salariés de la Branche : *« Le problème c'est qu'on n'est pas toujours présent. Côté conseil, les gens sont en mission, donc accueillir un élève de troisième c'est difficile car ils sont peu présents. Et l'équipe de développeurs est en full remote. »*[104] De façon non surprenante, le principal frein pour s'investir sur les enjeux d'attractivité concerne en effet la nécessité de trouver du temps disponible.

Nos recommandations pour les entreprises souhaitant s'investir sur le sujet

Associés à ces constats, les enjeux que devront adresser les dispositifs autour de l'attractivité sont triples :

- **Le premier enjeu consiste à créer les conditions d'un stage de découverte intéressant** pour qu'il parvienne à éveiller des vocations. Sélectionner les salariés par un appel à volontariat permet de s'assurer que l'expérience n'est pas vécue comme une charge de travail non désirée en interne. Il conviendra également d'aménager la charge de travail de ce salarié sur la semaine concernée. Certaines associations telles que Youth Forever préparent en amont du stage ces jeunes à la découverte du monde de l'entreprise (et ainsi éviter d'éventuelles frictions liées à la méconnaissance d'un tel univers) et proposent aux entreprises un kit d'accompagnement pour les guider quant à l'expérience à proposer.

- **Le deuxième enjeu a trait à la facilitation de l'orchestration.** Le temps étant la denrée rare des entreprises de la Branche, l'objectif est de ne solliciter le temps des collaborateurs que sur l'essentiel, à savoir, le bon accueil des stagiaires.
  Pour cela, nous recommandons aux entreprises de se tourner vers l'établissement scolaire à proximité de l'entreprise, afin de faciliter la venue de l'élève et d'établir avec cet établissement une relation au long cours, permettant de une organisation simplifiée les années suivantes par connaissance mutuelle.
  Certains organismes permettent de mettre en relation les entreprises avec les établissements : il est possible de regarder si son intercommunalité est dotée d'un Comité Local Ecole Entreprise (CLEE). Vous serez probablement mis en relation avec le proviseur de l'établissement ou le DDFPT pour les lycées d'enseignement technologique et professionnel.
  Par ailleurs, si votre entreprise n'est pas disponible sur les semaines fixées par l'Éducation nationale pour ce stage de découverte (avant les vacances de Noël pour les troisièmes, courant juin pour les

[101] Responsable des Relations Écoles et Universités d'une ETI du Numérique.
[102] CRÉDOC pour le CNESCO, *Aider les jeunes à mieux identifier leurs goûts et motivations personnelles : un levier pour améliorer l'orientation*, 2018.
[103] Président d'une société de conseil en stratégie.
[104] Responsable du département Technologie d'une PME d'Ingénierie.

secondes), elle peut également s'insérer dans le dispositif "Mini stages" des Chambres de Commerce et d'Industrie qui proposent l'allocation de conventions de stage pendant l'ensemble des vacances scolaires. Pour cela, il faut s'adresser aux Points d'Orientation Apprentissage (POA) dont les contacts par région sont disponibles sur ce lien.
Enfin, certaines entreprises montent des coalitions pour accueillir plusieurs jeunes stagiaires sur une seule journée, les élèves découvrant une nouvelle entreprise chaque jour. De telles initiatives sont par exemple coordonnées par Les entreprises s'engagent et Tous en stage.
Pour ceux qui le souhaitent, des plateformes permettent de publier des offres de stage en ligne. Nous recommandons les suivantes :

- jobirl.com,
- 1jeune1solution.gouv.fr (qui met aussi à disposition un outil calendrier pour organiser l'emploi du temps et un kit de communication pour les entreprises sur les stages de seconde spécifiquement),
- et monstagedetroisieme.fr.

3. Les élèves de lycée et les interventions en classe

Zoom sur les raisons d'un dispositif priorisé par l'ADESATT

Pour rappel, nous avons posé le constat selon lequel la pénurie de talents concerne majoritairement les profils ingénieurs, développeurs et techniciens. Or, aujourd'hui, la réforme du baccalauréat tend à éloigner ces profils de la filière scientifique. Un constat qui renforce l'urgence d'intervenir dans les lycées pour représenter la filière.

Les lycéens constituent en effet une population amenée à faire des choix structurants d'orientation. C'est pourquoi il est particulièrement important de leur donner à voir conjointement les débouchés professionnels désirables de la Branche et les formations du supérieur qui s'y rattachent. Et c'est aussi pourquoi c'est le dispositif qui nous a paru avoir le plus grand potentiel d'impact.

Afin de faciliter leur orchestration, nous avons identifié la Branche professionnelle comme un acteur fédérateur, à même de faire le lien entre les établissements généraux et les entreprises, à travers la mobilisation d'un acteur intermédiaire associatif financé.

A contrario, pour ce qui est des enfants, les entreprises peuvent organiser d'elles-mêmes ce dispositif, ce qui ne nécessite pas spécifiquement un soutien de la part de la Branche.

Concernant les collégiens et secondes, les stages de découverte représentent une opportunité à impact mais restent énergivore pour les petites entreprises (1 semaine, voire 2, de mobilisées).

Quant aux étudiants du supérieur, cette tranche d'âge est déjà fortement investie par la Branche, dans une stratégie visant à recruter des stagiaires et apprentis.

Enfin, agir pour l'attractivité et le recrutement des cadres en reconversion ne permettrait pas d'agir sur la racine du problème, à savoir la sensibilisation à la filière scientifique et à ses débouchés dès le plus jeune âge.

Les enjeux de cette population

Le défi : Le premier de nos constats établit un lien de corrélation entre les présentations métiers faites par des professionnels et l'attrait que développerait le lycéen pour ce métier. C'est en tout cas ce que constate cette directrice déléguée à la formation professionnelle et technologique (DDFPT), friande des interventions-écoles par les professionnels : *« De façon générale, l'intervention d'un professionnel marche toujours bien parce que ça diffère d'un cours, ça vient concrétiser les choses. Il faut favoriser tout ce qui permet de sortir de l'ordinaire. »*

Malheureusement, ce premier constat laisse place à un second : celui d'un lien entre les établissements scolaires et les entreprises qui est loin d'être toujours actionnable**.** D'ailleurs, les activités d'orientation en lien avec le monde professionnel semblent particulièrement améliorer la satisfaction des jeunes. 74 % des jeunes ayant assisté à une présentation métier se déclarent satisfaits de leur orientation, contre 67 % des jeunes en moyenne[105]. Toujours selon notre même interlocutrice : *« Je pense à une école qui avait mis en place une formation qui devait avoir lieu en apprentissage mais qui, faute de partenaires entreprises, n'a pas pu se faire. C'est dommage que la fédération n'ait pas plus aidé les formateurs sur la mise en lien avec les entreprises. »*[106] C'est la mission des CLEE, d'orchestrer ces relations écoles - entreprises.

Le ciblage : Il nous semble par ailleurs particulièrement pertinent de cibler les lycées d'enseignement général et technologique. Nous avons ainsi écarté des interventions-écoles auprès des élèves de lycées professionnels, ce pour deux raisons :

- Ces jeunes sont plus nombreux à avoir assisté à une activité professionnalisante (92 % contre 86 % dans l'enseignement supérieur)[107].
- Les jeunes ayant suivi un cursus de l'enseignement professionnel sont moins nombreux à se diriger vers la poursuite d'études supérieures dont on a vu qu'elles constituaient un critère clé de recrutement pour les entreprises de la Branche.

Ce dispositif a donc pour objectif de se focaliser sur :

- Les filières générales
- Mais également quelques séries technologiques, à même de constituer un futur bassin d'emploi pour la Branche. Plus précisément, nous trouvons pertinent de s'intéresser à la série STMG (Sciences et Technologie du Management et de la Gestion), les métiers de la Branche nécessitant des compétences managériales et de l'ingénierie en gestion de projet. De même, nous retenons la série STI2D (Sciences et Technologie de l'Industrie et du Développement Durable), les entreprises de la filière Branche ayant des besoins en recrutement de profils ingénieurs. Enfin, nous trouvons judicieux de s'arrêter sur la série STL (Sciences et Technologie de Laboratoire), les disciplines de ces élèves étant majoritairement centrées autour de connaissances scientifiques, un bagage nécessaire aux futurs salariés de la Branche.

L'agenda stratégique : Afin de maximiser l'impact de ces interventions-écoles, nous avons épluché les contraintes temporelles des lycéens. Pour ce qui est des établissements généraux, il faut concentrer les interventions sur les deux premiers trimestres annuels de seconde mais aussi de terminale. En enseignement général, ils représentent tous deux des moments décisifs :

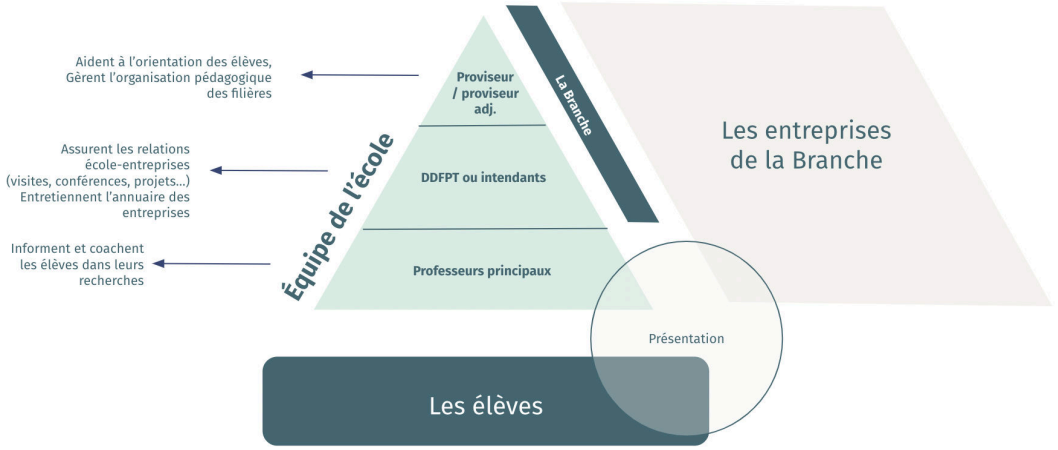
- Le premier trimestre de Seconde est la première étape d'orientation lycéenne, les élèves choisissant leurs 3 disciplines de spécialité début mars sur la plateforme *Educonnect*.
- Le premier trimestre des élèves de Terminale est crucial car leur choix d'orientation post-bac est fixé à mi-mars, via la plateforme *Parcoursup*.

[105] CRÉDOC pour le CNESCO, *Aider les jeunes à mieux identifier leurs goûts et motivations personnelles : un levier pour améliorer l'orientation*, 2018.
[106] *Ibid.*
[107] CRÉDOC pour le CNESCO, *Aider les jeunes à mieux identifier leurs goûts et motivations personnelles : un levier pour améliorer l'orientation*, 2018.

Pour ce qui est des élèves issus des séries technologiques, la contrainte temporelle n'a pas la même importance, les élèves étant déjà bien orientés vers un enseignement professionnalisant.

Les parties prenantes clés de l'Éducation nationale à embarquer : Il en effet est important d'identifier les acteurs de l'Éducation Nationale clés pour orchestrer un tel dispositif.

- À l'échelle de l'établissement général, ce sont les professeurs principaux qui accompagnent les élèves dans leur choix d'orientation. Ce sont également eux qui constituent le point d'entrée d'informations pour les élèves.
- À l'échelle de l'établissement technologique, il s'agit de se rapprocher des DDFPT (Directeurs Délégués à la Formation Professionnelle et Technologique), partie prenante clé, acteurs entretenant l'annuaire d'entreprises partenaires de l'établissement.



Nos recommandations pour les acteurs de la Branche

Quoiqu'il en soit, le défi actuel consiste à concrétiser des ponts entre ces deux mondes dans un même contexte de rareté du temps disponible dans les emplois du temps des salariés de la Branche. Ici encore, il s'agit d'en faciliter l'articulation et de valoriser le temps investi par les entreprises. Cette facilitation devra s'orchestrer à plusieurs niveaux :

- Relationnel, pour identifier les entreprises volontaires et les connecter aux établissements intéressés. Nous avons vu plus haut que les entreprises ne se sentaient pas forcément légitimes à interpeller directement le milieu scolaire, un intermédiaire est donc de mise ;
- Financier, pour valoriser en mécénat de compétences le temps investi par les entreprises de la Branche ;
- Éditorial, pour permettre aux professionnels de présenter de façon plus unitaire les atouts des métiers de la Branche, tout en laissant la place aux témoignages authentiques et personnalisés.

Il existe plusieurs initiatives permettant de faciliter de telles initiatives, mais certaines présentent des limites :

- Les Ingénieurs pour l'école est un dispositif réunissant de grandes entreprises françaises mettant à disposition des rectorats certains de leurs salariés le temps de quelques années pour intervenir dans les établissements scolaires. Cet engagement est néanmoins exigeant pour les entreprises (un employé est mobilisé à temps plein sur plusieurs années) et concerne essentiellement les grands groupes.
- Les Campus des Métiers et des Qualifications (CMQ) permettent aussi à l'échelle régionale de mettre en relation des lycées, des établissements de l'enseignement supérieur et des entreprises mais cette initiative s'adresse essentiellement à la voie professionnelle qui ne constitue pas le bassin principal de

potentielles recrues pour la Branche (qui aura plutôt tendance à recruter des jeunes issus de l'enseignement général ou technologique).

Deux acteurs associatifs nous semblent en revanche particulièrement intéressants pour accompagner les professionnels de la Branche sur ces interventions en établissement scolaire car disposant de cette ingénierie-gestion et du réseau nécessaires pour embarquer les différentes parties prenantes de telles rencontres :

- L'Association Jeunesse et Entreprise agit auprès des élèves de lycées (principalement de terminale) en organisant des rencontres avec les professionnels, selon diverses modalités.
- Le dispositif Innov'avenir des Entreprises pour la Cité coordonne l'intervention et forme des binômes de professionnels à intervenir dans des classes.

4. Les étudiants du supérieur et les concours

Les enjeux de cette population

Lorsque l'on s'intéresse aux étudiants du supérieurs, il est intéressant de noter que les entreprises dont les corps sociaux sont les plus composés de moins de 25 ans sont aussi celles qui ressentent le moins cette difficulté de recrutement. Face à la difficulté de trouver un premier emploi, les profils jeunes peuvent être des cibles facilement atteignables.

Graphique : Quelle est la part des moins de 25 ans dans votre corps social? / À combien estimez-vous vos difficultés de recrutement?
Question fermée à choix unique
171 répondants sur 206

Comment attirer ce public ?
Pour trouver des alternants, les entreprises ont particulièrement investi le sujet des relations écoles. À ce titre, 42,8 % des entreprises mentionnent l'investissement dans les relations écoles comme biais de recrutement.
Cependant, si ces relations permettent de mettre en avant la marque employeur des entreprises, elles ne constituent pas spécifiquement une tribune sur les métiers de la Branche en général.

Peu tangibles, nécessitant une certaine pédagogie pour être justement appréhendés, comment donc faire découvrir les métiers de la Branche aux étudiants du supérieur ? D'après notre constat, c'est dans la stimulation intellectuelle que génèrent les métiers de la Branche qu'il s'agit d'aller puiser. Par le biais d'événements inter-métiers, faire vivre la profondeur réflexive est un des leviers pour attirer les jeunes vers ces métiers. Le petit plus ? Une thématique d'impact, pour rendre visible la finalité sociétale et environnementale des productions BETIC. Si 16,6 % des répondants à notre questionnaire déclarent aujourd'hui que leur entreprise réalise des partenariats avec des organismes d'enseignement (business games, compétitions étudiantes…), le dispositif peut s'avérer énergivore dans sa mise en place et ne pas toujours venir directement influer sur le recrutement. Pour autant, l'attrait de ces publics pour de tels évènements est véritable, au point d'être plébiscité par les dirigeants que nous avons rencontré : *« J'aimerais que mon groupement professionnel organise plus d'évènements novateurs, des hackathons géants avec des gens déjà salariés (nos développeurs à nous par exemple) où ils coderaient ensemble. »*[108]

[108] Co-fondateur et Directeur d'une ESN.

Nos recommandations pour les acteurs de la Branche

Associés à ces constats, lorsque l'on s'attèle à imaginer une compétition étudiante, nos recommandations pour réussir à faire vivre la stimulation intellectuelle des métiers :

- Faire vivre ces compétitions en misant sur un format à la croisée du compétitif et du coopératif ;
- Rassembler plusieurs expertises (ingénierie, management, marketing, numérique) ;
- Nourrir en contenu et en challenge les participants.

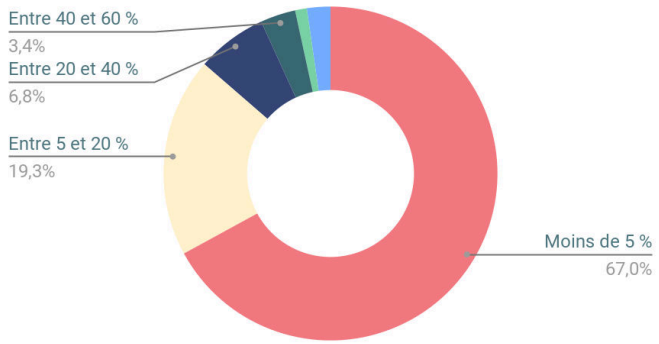
Il s'agit également pour une entreprise de faire référence pour rayonner et susciter l'envie de participer. Pour cela, le soutien prescripteur des enseignants est clé, de même que l'intervention de personnalités et la possibilité de valoriser professionnellement cette expérience.

Il est néanmoins à noter qu'adresser cette population ne résoudra pas l'enjeu structurel identifié dans cette enquête, il permettra simplement aux entreprises de la Branche de tirer leur épingle du jeu parmi d'autres entreprises recrutant dans ces bassins de futurs diplômés.

5. Les cadres en reconversion : une population éparpillée difficile à rencontrer

Les enjeux de cette population

Au fil de notre enquête, il nous est apparu que les profils en reconversion sont les grands absents des perspectives d'embauches de la Branche. Effectivement, 67 % des entreprises répondantes ont un corps social composé à moins de 5 % de profils en reconversion, tous âges confondus :



Légende du graphique :
Quelle est la part des professionnels ayant réalisé une reconversion dans vos effectifs ?
Question fermée à choix unique
177 répondants sur 206

Pourtant, les entreprises de la Branche en appellent directement aux compétences de ces profils seniors. Ainsi que nous l'affirmait cette Associée d'une TPE de conseil en communication : *« Il existe un vrai intérêt à toucher des cadres en reconversion notamment des gens qui ont occupé des fonctions ministérielles et arrivent donc avec leur réseau de connaissances de l'écosystème. De plus, ils ont des façons de réfléchir qui ne sont pas les mêmes que les nôtres et qui apportent une vraie valeur ajoutée parce qu'ils vont pouvoir développer une deuxième vie chez nous. »*

Dès lors, qu'est-ce qui explique que le recrutement de ces profils ne soit pas très investi par les entreprises de la Branche ? En réponse, l'indice du profil-type du salarié qui se reconverti : une jeune femme (de moins de 35 ans), susceptible de relever de plusieurs statuts salariés ou d'être travailleur non salarié[109]. Ne constituant que

[109] BVA pour France Compétences, Des reconversions professionnelles variées et éloignées des modèles linéaires, Février 2022.

35 % des effectifs de la Branche, (contre 65 % d'hommes)[110], cette statistique et ce profil-type donnent une indication sur l'entrelacement des enjeux de diversité des profils et les difficultés de recrutement des entreprises de la Branche. Pour pallier aux difficultés, ces profils en reconversion sont à considérer comme un bassin d'emploi clé.

Comment positionner les activités de la Branche comme des opportunités de reconversion vers des métiers aux conditions d'exercice satisfaisantes ?

Pour ces profils, trois enjeux :

- **Le premier a trait au choix du format pour initier la rencontre.** En effet, c'est une population plutôt dispersée, que l'on peut difficilement retrouver dans des réseaux spécifiques. Il s'agit de trouver le bon canal pour atteindre les profils en reconversion. Ainsi que nous l'affirmait ce Président d'une PME dans le conseil en stratégie :

  « Il y a trois ans, j'ai cherché à recruter des plus de 50 ans et en fait, il y a très peu d'opportunités de toucher ces personnes-là. Les jeunes c'est facile, il y a les réseaux écoles. J'ai essayé de cibler des plateformes spécialisées d'annonces d'emplois à destination des + de 50 ans mais ça implique de positionner un intermédiaire : ce n'est pas tellement la bonne approche, on préfère l'approche directe. »

  Ici, la campagne de communication grand public nous semble être l'option la plus appropriée.

- **Le second enjeu se trouve dans le contenu communiqué pour valoriser les métiers de la Branche :** de façon générale, **84 %** des individus déclarant avoir envisagé de se reconvertir — qu'importe le secteur — le font en raison d'une insatisfaction sur les contraintes de leur emploi ou encore sur les conditions de travail devenues 'insupportables'[111]. Pourtant, de nombreuses campagnes de promotion des métiers mettent plutôt en exergue leur finalité. Or, comme nous l'avons déjà mentionné, les entreprises de la Branche offrent de bonnes conditions de travail : il nous semble donc intéressant de marquer un positionnement différenciant ici.

[110] CGT, *BETIC : RAPPORT DE BRANCHE*, 2020.
[111] BVA pour France Compétences, *Des reconversions professionnelles variées et éloignées des modèles linéaires,* Février 2022.

Conclusion

En conclusion de cette étude, nous souhaiterions mettre en exergue nos recommandations à destination des acteurs de la Branche concernant le dispositif priorisé — les interventions dans les classes de lycée et notamment de seconde — pour favoriser l'attractivité des métiers :

- **Pour l'année scolaire 2024-2025**, bien que les délais soient sûrement trop courts pour une action paritaire plus concertée, l'importance de l'enjeu ne permet pas de laisser passer une année scolaire sans agir. Nous recommandons donc d'adopter ce dispositif en marque blanche, permettant aux différentes fédérations patronales de s'en saisir de manière autonome et de collaborer directement avec les associations identifiées. Ces acteurs pourraient ainsi définir leurs objectifs propres sur le territoire d'expérimentation, le nombre d'élèves à atteindre, etc. Ces premiers engagements de la part des fédérations patronales pourront faire l'objet d'un retour d'expérience à même d'éclairer la Branche sur la consolidation ou non d'un engagement paritaire.
- **Pour les années scolaires suivantes,** nous recommandons de faire le bilan des premières expérimentations, et de les partager à l'ensemble des membres de l'ADESATT pour évaluer la pertinence d'un alignement paritaire et co-porter le projet conjointement avec l'ensemble des fédérations patronales et des syndicats professionnels sectoriels.

Quoi qu'il en soit, il nous semble urgent de redonner aux jeunes l'attrait pour des formations qui, si elles ne sont pas rapidement revalorisées, pourraient mener à une pénurie sans précédent de main-d'œuvre, faisant porter aux entreprises la responsabilité de compenser en formation interne.

Cette étude a été réalisée par The Boson Project, cabinet de conseil et observatoire sur le travail et l'engagement depuis 2012.

ADESATT
ASSOCIATION D'ÉTUDE, DE SUIVI DES ACTIVITÉS ET DES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL

Contacts :

Rose Ollivier
Directrice de l'observatoire
The Boson Project
rose@thebosonproject.com

Camille Richard
Chargée d'études
The Boson Project
camille@thebosonproject.com