

Juin 2019

Digitalisation, financiarisation, mode(s) de management : le salariat de l'IT sous pression

La transformation numérique est une tendance de fond. L'économie entière, administrations comme entreprises, se digitalise, entraînant l'industrie IT dans un nouveau cycle de croissance. Du point de vue de l'employeur, le marché est donc au beau fixe : tous les indicateurs économico-financiers du secteur IT sont au vert. Mais pour les salariés, la situation peut être bien différente. Explications.

Le marché des sociétés de services IT est aujourd'hui en pleine expansion. Selon les prévisions du cabinet McKinsey, celui-ci pourrait même doubler de taille à l'horizon 2025, compte tenu de la progression des budgets d'investissement dédiés à la transformation numérique. Dans ce contexte, pour les principaux acteurs du secteur, la croissance organique s'accélère, les marges s'améliorent, tout comme la capacité à générer du free cash-flow (voir encadré page suivante).

Mais ne perdons pas de vue que la masse salariale est la composante majeure de la structure de coûts des SSII : l'humain constitue bien le pre-



mier facteur de production du secteur. Qui dit amélioration des marges et des free cash-flow peut dire vente de prestations à plus forte valeur ajoutée, mais dit surtout actions sur la masse salariale.

En effet, aujourd'hui, on peut observer une pression accrue sur les collectifs de travail, une recherche continue de gains de productivité, des rythmes de travail plus soutenus pour partie liés à la généralisation de nouvelles méthodologies de travail (Agile,

DevOps...), une succession de plans de « transformation » (autrement dit d'économies), une (ré)allocation d'activités en zone nearshore/offshore, et une accélération de l'automatisation de tâches avec le risque d'appauvrissement du contenu du travail.

Un autre élément peut mettre en tension les collectifs de travail, à savoir l'instabilité des équipes en raison du turnover. Et aujourd'hui, le turnover explose.

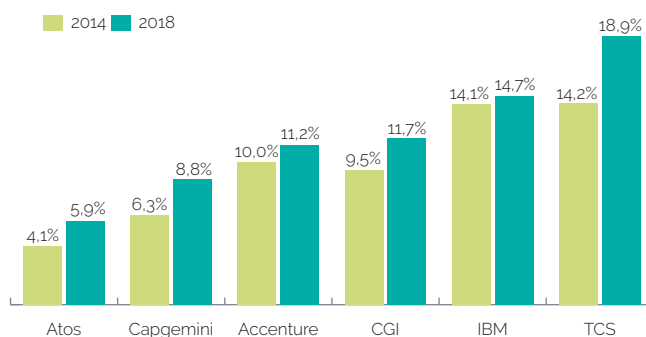


LE FREE CASH-FLOW : UN DES OUTILS DE MESURE DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE

Le free cash-flow (FCF) est un indicateur mesurant l'excédent de trésorerie disponible généré par l'activité d'une entreprise après que les investissements nécessaires au maintien de l'exploitation aient été financés. Cet excédent peut être ainsi utilisé pour rémunérer les actionnaires et/ou financer des acquisitions (croissance externe).

Le ratio « FCF / chiffre d'affaires » mesure quant à lui la part de revenu que l'entreprise transforme en FCF. Comme le montre le graphique ci-contre, les grandes SSII ont amélioré ce ratio. Par exemple : pour 100 € de chiffre d'affaires, Capgemini génère 8,8 € de FCF en 2018, contre 6,3 € seulement en 2014.

ÉVOLUTION DU RATIO « FREE CASH-FLOW / CHIFFRE D'AFFAIRES » (Sources : communications financières des sociétés)



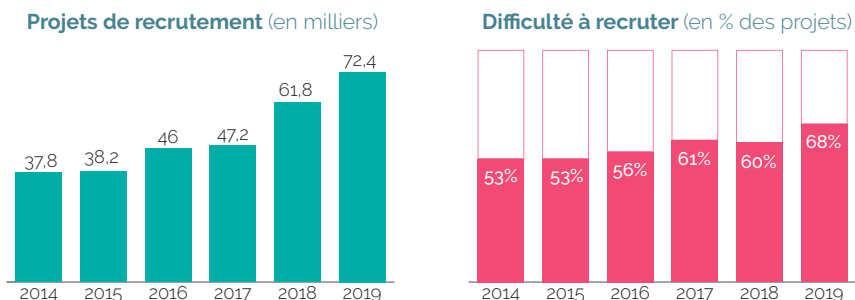
Trop élevé, le turnover peut enrayer le moteur de l'entreprise et mettre en surchauffe les collectifs de travail

Aujourd'hui, la volatilité des salariés est exacerbée par le dynamisme du marché de l'emploi IT et les employeurs sont « challengés » sur la fidélisation (au moins quelques années) de leurs forces productives.

Si la conjoncture est bonne pour les affaires côté employeur, elle l'est également pour les salariés qui bénéficient de nombreuses opportunités externes d'emploi, notamment à la concurrence (voir ci-contre). Ainsi, la volatilité des salariés s'en retrouve renforcée, ces derniers hésitant peu à « claquer la porte ».

Manque de reconnaissance, rémunération jugée insuffisante, lassitude d'être positionné trop longtemps

ÉVOLUTION DES PROJETS DE RECRUTEMENT ET DIFFICULTÉS ASSOCIÉES DANS LES SOCIÉTÉS DE SERVICES POUR LES MÉTIERS DU NUMÉRIQUE* (Source : Pôle Emploi, traitement Syndex)



Métiers du numérique : ingénieurs et cadres d'études, R&D en informatique, chefs de projet informatique, techniciens d'étude et de développement en informatique, maintenance en informatique.

sur une même mission, absence de mise en situation permettant une montée en compétence, problème de management, peu de perspectives d'évolution dans l'entreprise, désillusion... sont autant d'éléments à l'origine des démissions (hors embauche-client) dans les SSII.

Ces éléments motivant les départs de salariés ne sont pourtant pas nouveaux. Mais, compte tenu des fortes tensions sur le marché de l'emploi IT, ils commencent à poser aujourd'hui problème aux employeurs, pour la simple raison que ceux-ci ont la nécessité de disposer en interne de suffisamment de ressources productives pour saisir les opportunités d'affaires. Le réservoir de main-d'œuvre disponible n'étant pas illimité, un taux de sortie trop élevé fragilise de facto la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs de développement. De plus, un turnover « non maîtrisé » est synonyme, pour l'entreprise, de coûts additionnels liés :

- à une inflation des salaires à l'embauche, notamment pour les profils les plus recherchés sur le marché ;
- au coût du recrutement et d'intégration d'un salarié, compris entre 15 et 25% du salaire de base brut annuel proposé à l'embauche, faisant des départs prématurés (moins de 2 ans d'ancienneté) un « investissement non rentabilisé ».



LES INCIDENCES DU TURNOVER SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Un turnover élevé et non maîtrisé est aussi une source de pression accrue sur l'ensemble du collectif de travail.

POUR LES ÉQUIPES PROJETS



Report temporaire de la charge de travail du salarié partant sur l'équipe le temps du recrutement



Charge de travail supplémentaire liée à l'intégration des nouvelles recrues (transmission des connaissances, compensation d'une moindre productivité liée à l'apprentissage...)



Usure professionnelle en cas de départs répétés

POUR LE MANAGEMENT OPÉRATIONNEL



Pilotage des projets avec des équipes mouvantes, et ce tout en devant atteindre ses engagements en matière de réalisation de projets (coût, délais, qualité), soit un facteur de charge pour les chefs de projet

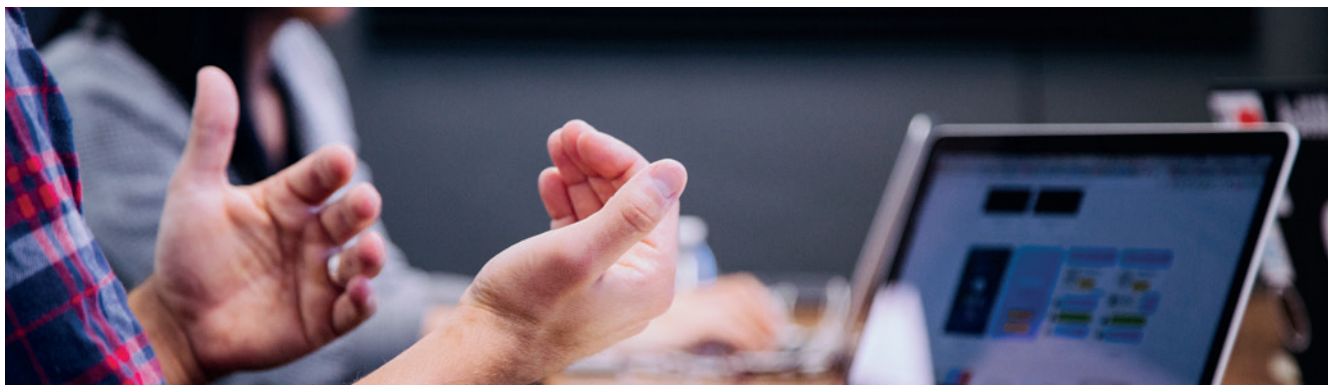


Mise en tension supplémentaire du collectif en raison d'une pression accrue sur le management qui doit répondre à des objectifs économiques (pression qui « redescend » sur les équipes)

POUR LES FONCTIONS RH ET LES ASSISTANT-E-S



Travail supplémentaire pour les équipes RH et les assistant-e-s (selon l'organisation propre à chaque entreprise) mobilisées pour recruter et intégrer les nouveaux salariés, et ce le plus souvent à effectif constant



Les moyens RH se concentrent sur les « JINGS » et les « sachants »

Des stratégies de fidélisation du personnel sont aujourd'hui déployées afin de rallonger l'« espérance de vie » des « JINGS » (Jeunes INGénieurs) dans l'entreprise, mais aussi de désamorcer toutes velléités de départ des compétences clés. L'autre partie des salariés reste sur le bas-côté.

La fidélisation apparaît aujourd'hui comme une préoccupation importante des employeurs. Cependant, les actions mises en œuvre ciblent majoritairement les plus jeunes dans l'organisation afin de contenir les départs subis et/ou précoces (moins de 2 ans d'ancienneté). Sont aujourd'hui déployées dans les SSII des mesures favorisant l'accueil et l'intégration des nouveaux (désignation d'un référent/parrain/mentor...) ainsi qu'une meilleure prise en compte des besoins et des souhaits

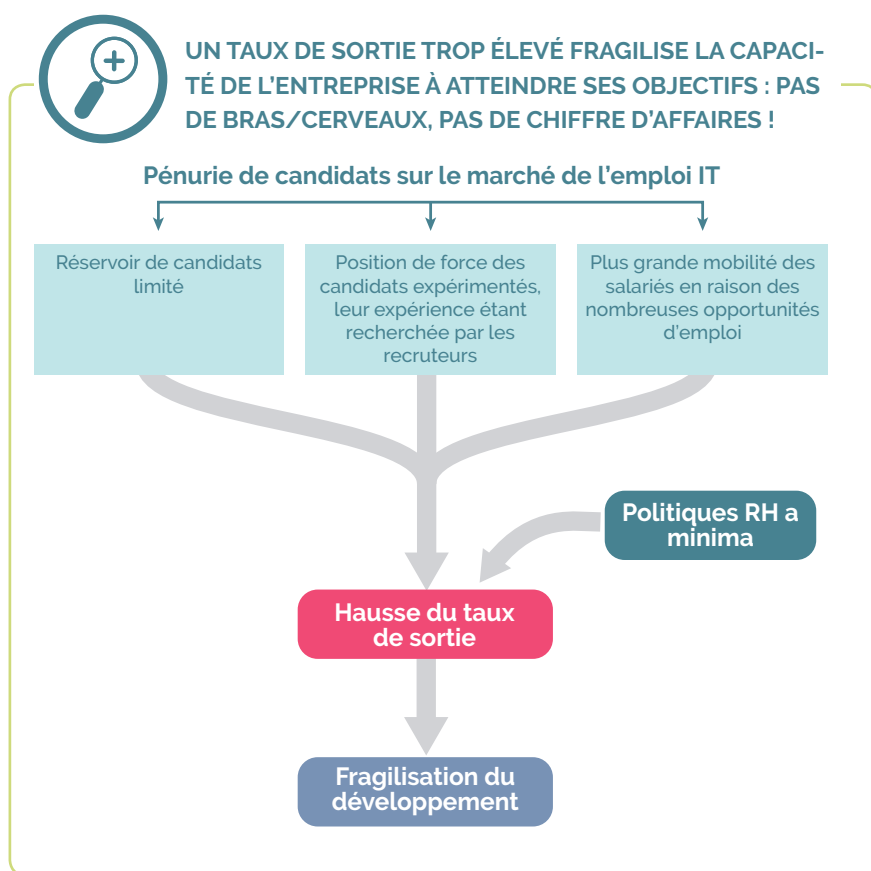
des « JINGS » (entretiens RH et manager plus réguliers, focus particulier sur les salariés positionnés sur un projet depuis plus de 24 mois...).

La mise en œuvre de ces stratégies de « rétention » exige des managers opérationnels et des référents un engagement et un investissement en temps sans qu'ils soient, pour autant, déchargés de leurs autres missions. Une situation qui peut entraîner un risque de fracture générationnelle dans des collectifs

tiraillés entre la lassitude des uns et les aspirations des autres.

Ces démarches présentent également des difficultés à prendre en compte notamment :

- la question du traitement du collectif basé chez les clients (en mode régie), pouvant parfois être coupé de toutes relations avec le management, et ce de manière durable ;
- la volonté réelle du manager de libérer un salarié (pour une autre mission, pour une autre branche, pour partir en formation...) qui pourrait prioriser ses « incentives » personnelles.



La « rétention » des compétences clés passe par la mise en visibilité des « sachants » dans l'organisation, l'animation de réseaux d'experts en interne comme en externe, mais aussi par la concession d'augmentations parfois conséquentes compte tenu du pouvoir de négociation renforcé de ces salariés.

Ainsi, les stratégies de fidélisation ciblent prioritairement les « JINGS » et les « sachants ». Pourtant, une frange de salariés reste aujourd'hui fragilisée par les évolutions technologiques, et les actions de renouvellement des compétences (« reskilling ») restent circonscrites à un nombre limité de bénéficiaires, faute de moyens suffisamment alloués à ce type de dispositif.