



SYNTHÈSE DE L'EXPERT-COMPTABLE AUPRÈS DU COMITE SOCIAL ET ECONOMIQUE
CAPGEMINI INFRA

Situation économique et financière et Politique sociale 2020

Lot 2

Décembre 2021 – Janvier 2022



Négociateur
à armes égales

Sommaire (1/2)

Diagnostic économique

1	Analyse des performances à H1 2021	5
A	Ce qu'il faut retenir	6
B	Pour aller plus loin	9
C	Annexes	17

Diagnostic social

2	Indicateurs sociaux par site 2018-2020	20
A	Liminaires méthodologiques	21
B	Indicateurs sociaux par site 2018-2020	23
C	Annexes	34
3	Analyse de la population recrutée par POEI	41
A	Liminaires méthodologiques	42
B	Analyse de la population recrutée par POEI	45

Sommaire (2/2)

4	Analyse de la politique de rémunération	61
	Liminaires méthodologiques	62
	Evolution du salaire de base 2018-2020	66
	Liminaires méthodologiques	73
	Augmentations individuelles	75
5	Positionnement des salariés sur les grades internes et la grille conventionnelle	84
A	Liminaires méthodologiques	85
B	Positionnement des salariés sur les grades internes et la grille conventionnelle	86
6	Analyse de la politique de formation	91
A	Liminaires méthodologiques	92
B	Analyse de la politique de formation	96
C	Annexes	106
7	Analyse du rapport annuel de la santé, de la sécurité et des conditions de travail	116
A	Analyse des indicateurs, des faits saillants, du fonctionnement et des actions du CSE, et de la mise en œuvre du programme de prévention des risques professionnels figurant dans le rapport annuel	118
B	Annexes	125

Santé et conditions
de travail

Conditions d'exécution de la mission

Mesdames et Messieurs les membres du Comité social et économique,

Vous avez désigné notre cabinet pour vous assister en vue des consultations sur la situation économique et financière (art. L.2312-25) et sur la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi (art. L.2312-26), comme L.2315-88 et L. 2315-91 du Code du travail vous y autorisent. Nous vous remercions de votre confiance renouvelée.

Le déroulement de notre mission...

Nos investigations nous ont conduit à rencontrer Mesdames Bonsirven et Coulais ainsi que Messieurs Poirier et Rétif. Nous remercions nos interlocuteurs de la disponibilité dont ils ont fait montre.

Les informations obtenues forment un ensemble suffisant au regard du cahier des charges confié par le Comité.

Comme tout avis d'expert, nos diagnostics peuvent être discutés, d'autres points de vue peuvent assurément être défendus : notre propos est de contribuer à l'émergence d'un débat, à l'enrichissement des relations sociales, à une meilleure maîtrise par le personnel de son destin collectif.

Nous espérons que notre intervention contribuera utilement au débat dans l'esprit duquel elle a été conçue et que notre rapport permettra la tenue d'un dialogue social fondé sur une information de qualité.

Nous restons à votre disposition pour tout renseignement ou demande complémentaire émanant ou non de nos travaux.

Paris, le 3 janvier 2022

Magali AFFRE, Anna CHABAT, Jamila KADDOURI, Valérie LEPRÊTRE, Magali ZIMMER, Fabrice WILLARD

Expert-comptable signataire : Françoise CABANE-FORD

Synthèse

Analyse des performances à H1 2021



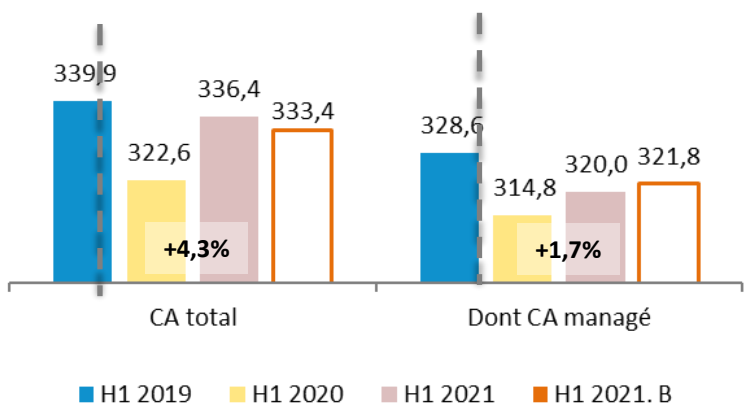
CIS a quasiment retrouvé au 1^{er} semestre 2021 le niveau du 1^{er} semestre 2019 , grâce à la bonne orientation des activités LMS et P&C.

La profitabilité opérationnelle a atteint un point haut, soutenue par la poursuite des économies de coûts, notamment sur les frais de déplacement, et du redressement du taux d'activité.

Dans la continuité du premier semestre, les prévisions d'atterrissage 2021 sont bien orientées : les performances attendues par la Direction devraient permettre de déclencher le versement de la prime d'intéressement.

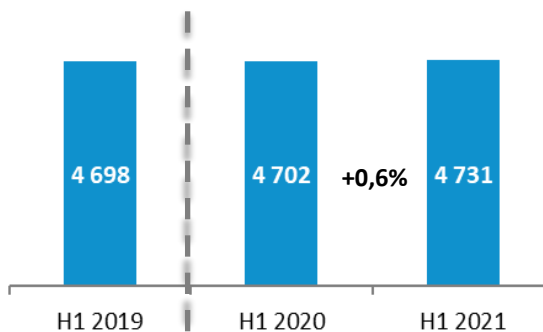
CIS a retrouvé une dynamique de croissance sur le 1^{er} semestre, qui a bénéficié de la bonne orientation des activités LMS et P&C

▶ Évolution du chiffre d'affaires total et managé du 1^{er} semestre (M€)

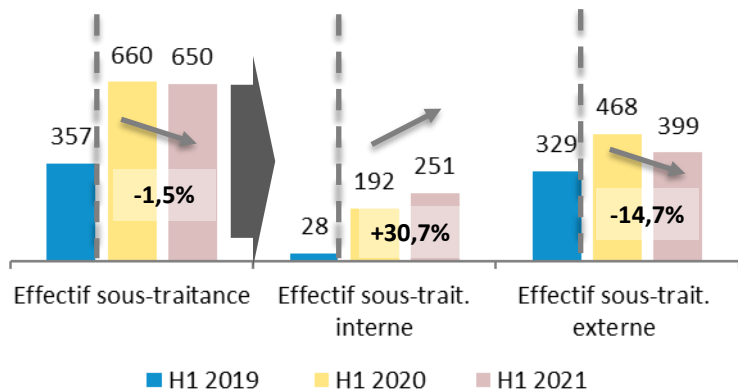


Nota Bene : les données H1 2020 présentées ici ont été retraitées par rapport au H1 2020 présentées l'année dernière (1) du transfert de l'activité cybersécurité de DEMS à CIS et (2) d'un contrat Axa, passé aux US.

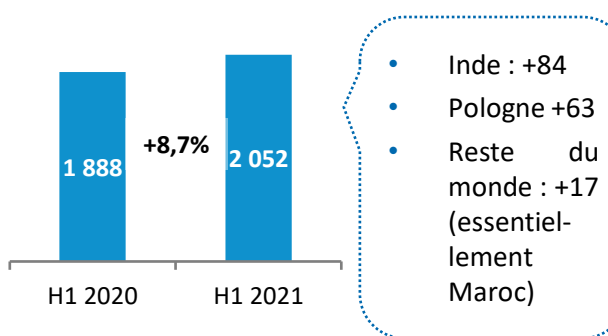
▶ Évolution de l'effectif CSS (ETP)



▶ Évolution de l'effectif sous-traitance (ETP)



▶ Évolution de l'effectif offshore (ETP)

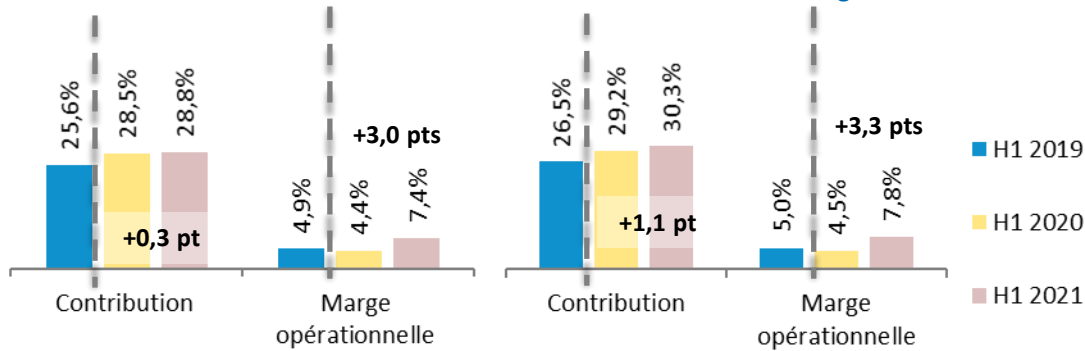


CIS renoue avec la croissance sur le 1^{er} semestre (+14 M€)

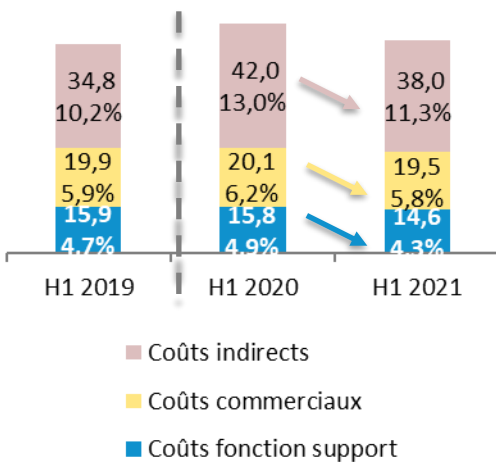
- Le Secteur Public (+5,6 M€), mais également FS (+4,4 M€), MALS (+3,6 M€) et CPRD (+2,4 M€), ont particulièrement porté la croissance de CIS sur le semestre.
- Les principaux comptes en croissance sont Crédit Agricole, le Ministère de la Défense, SNCF et Schneider. Seul Airbus continue à souffrir.
- Par activité, LMS et P&C ont été les moteurs de la croissance, le premier ayant profité de la reprise du marché et l'autre de la dynamique toujours soutenue sur la Sécurité.
- La dynamique d'activité a bénéficié à l'effectif CSS (P&C essentiellement), à la sous-traitance interne et à l'offshore. LMS a en revanche vu ses effectifs reculer (-1,1%), en lien avec la reprise de l'attrition sur Paris.

La rentabilité a atteint un point haut, soutenue par la poursuite des économies de coûts, notamment sur les frais de déplacement, et du redressement du taux d'activité

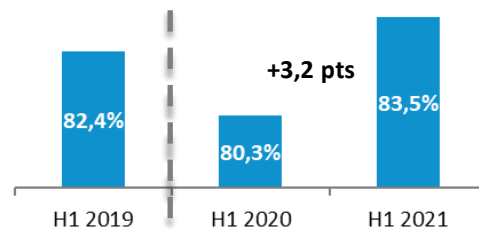
- Évolution du taux de contribution et de marge opérationnelle du 1^{er} semestre
 - en % du CA total et managé
 - en % du CA managé



- Évolution des trio costs (M€ et % du CA)



- Évolution du taux d'activité (ARVE)



- LMS : 83,8% (+4,3 pts)
- P&C : 78,2% (+4,9 pts)
- GMS : 87,6% (+0,1 pt)
- Prosodie : 85,7% (+3,4 pts)

CIS a bénéficié d'une amélioration de la contribution...

- Le taux de contribution se renforce sous l'effet de la maîtrise des frais de déplacement, ainsi que de l'amélioration de la rentabilité de certains contrats.

... mais surtout de la baisse des coûts de structure, sous l'effet notamment de l'amélioration du taux d'activité

- La reprise de l'activité a permis de réduire significativement les coûts d'intercontrat.
- Les coûts commerciaux reculent, même si les effectifs sont restés stables, ce que la direction explique par un décalage entre les entrées et les sorties.
- Les coûts fonctions support (SFC) se replient, du fait d'économies « *sur toutes les lignes* » selon votre direction, et notamment sur les dépenses informatiques, les services partagés, les coûts de management (effet frais de déplacement), etc.

Dans la continuité du premier semestre, les prévisions d'atterrissage 2021 sont bien orientées : les performances attendues par la Direction devraient permettre de déclencher le versement de la prime d'intéressement

▶ Prévisions d'atterrissage pour 2021

	Var. 2020/2021
Chiffre d'affaires	
Marge opérationnelle	
Taux de marge opérationnelle	

Légende :

Chiffre d'affaires

- Croissance comprise entre 0% et 5%
- Croissance comprise entre 5% et 10%
- Croissance sup. ou égale à 10%
- Décroissance

Taux de marge op.

- Croissance comprise entre 0pt et 1pt
- Croissance comprise entre 1pt et 3pts
- Croissance sup. à 3 pts
- Décroissance

La direction s'attend à un exercice 2021 en croissance et en amélioration de profitabilité...

- Un retour à la croissance après 2 années difficiles, mais qui ressortirait toutefois inférieure au budget initial (entre -0,5% et -1% selon la direction).
- La marge opérationnelle dépasserait nettement le niveau de 2019.

... qui devrait permettre de déclencher l'intéressement

- La marge opérationnelle managée serait supérieure au budget et permettrait le déclenchement de l'intéressement.

Synthèse

Politique sociale 2020



Indicateurs sociaux 2018-2020 : note globale par site en fonction de 8 critères → taux de remplacement, taux de féminisation, part d'alternants et POEI, taux de promotion, taux d'accès à la formation, durée moyenne de formation, taux d'augmentation individuel hors promotion, évolution 2018-2020 du SDB médian

Rapport annuel 2020 faisant le bilan de la situation générale de la santé, de la sécurité et des conditions de travail : écarts relevés par rapport au cadre légal

Le dispositif de recrutement par POEI est devenu un levier stratégique, tant pour féminiser les équipes que pour les rajeunir. La population 'POEI' représente aujourd'hui 10% des salariés en CDI et sur certains sites un tiers. Au plan de la rémunération, on observe des décalages en défaveur des POEI, qu'il conviendrait d'analyser à la lumière des familles métier.

L'effort d'augmentation a été préservé au niveau des salariés promus dans un contexte de réduction de l'enveloppe globale. Chez les non promus, un effort particulier a été fait vis-à-vis des grades E. Il y a eu, en proportion, plus de salariés augmentés au sein des familles Cybersécurité, Architecture et Cloud Technology et Transformation Management.

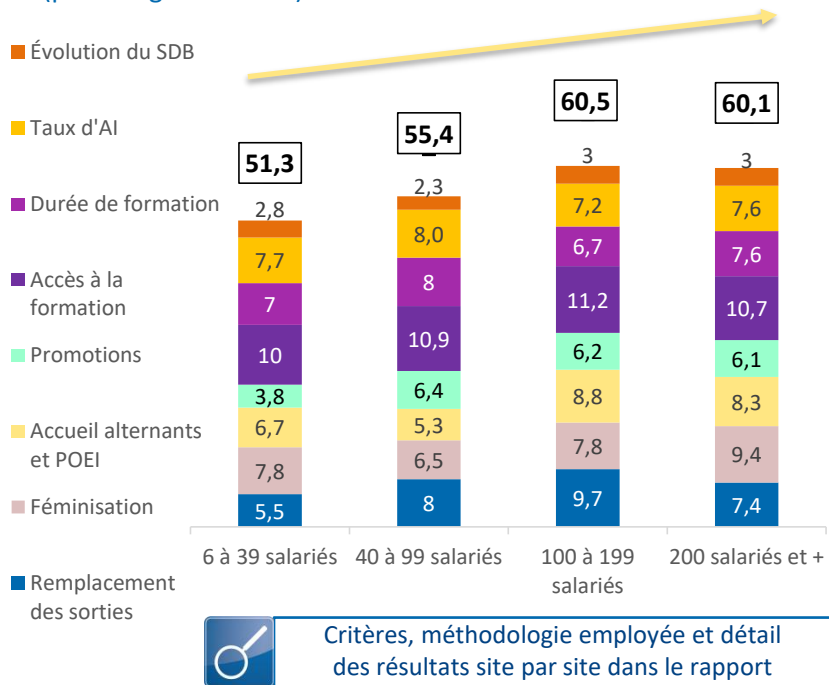
Après positionnement des salariés issus de la cartographie Sogeti dans le système de grades unifiés, il apparaît que plus de 300 salariés sont en sous-positionnement au regard de la grille conventionnelle si l'on suit la logique de la matrice de passage. Il semble que certains sites, notamment les moins gros, soient davantage concernés que les autres, ce qui pose la question d'une impulsion nationale pour faciliter le travail d'harmonisation.

En 2020, le nombre total d'heures de formation a progressé de 5% par rapport à 2019. La formation à distance s'est imposée, y compris sur des thématiques comme le management et le développement personnel. 94% des actions de formation réalisées n'ont pas été tenue en présentiel. Mais ce niveau est-il pérenne ?

Indicateurs sociaux des sites 2018-2020

Si le score global a tendance à augmenter en fonction de l'effectif, on observe des écarts parfois importants parmi les sites de même catégorie, le site de Guyancourt nous semblant particulièrement en décalage

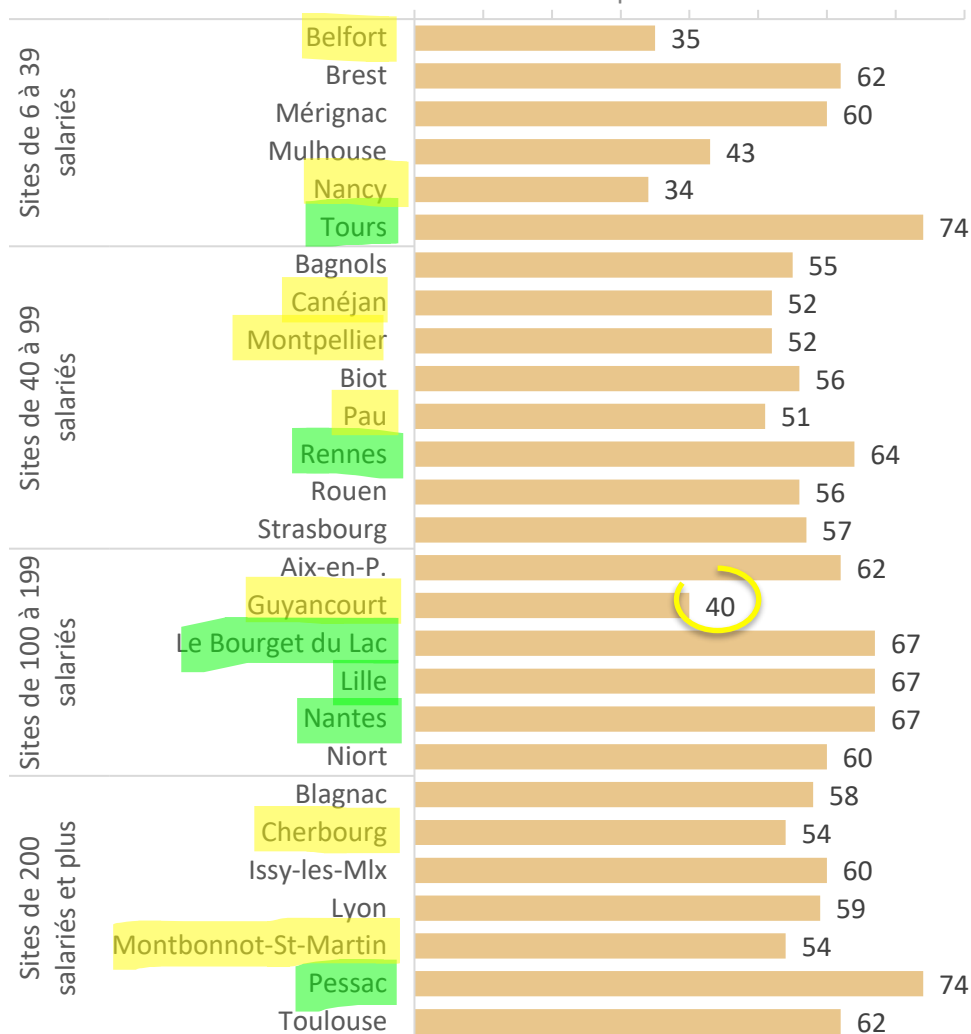
► Note globale obtenue sur la période 2018-2020 selon les 8 critères (par catégorie de site)



CHAQUE RÉSULTAT S'ANALYSE AU REGARD DES RÉSULTATS DES SITES DE MÊME CATÉGORIE

C'est pour cela par exemple que Mulhouse n'est pas entouré en jaune avec 43 points alors que Pau l'est avec 51 points. En effet, au global, les résultats montrent que plus les sites sont de taille importante plus les moyennes obtenues sont hautes, à quelques exceptions près.

Nombre total de points obtenus sur 3 années



Rapport annuel 2020 faisant le bilan de la situation générale de la santé, de la sécurité et des conditions de travail

Analyse du rapport annuel sous l'angle des écarts par rapport au cadre légal

Les écarts relevés

- Dans cette analyse du **rapport annuel faisant le bilan de la situation générale de la santé, de la sécurité et des conditions de travail** (ex-bilan annuel HSCT) daté de 2020 (document intitulé Bilan annuel HSCT 2020 INFRA version définitive 2), nous avons relevé les points de non-conformité suivants par rapport au cadre légal :
 - Des accidents de déplacement inclus dans les accidents de travail
 - Aucune mention des dangers graves et imminents (DGI) n'est mentionnée dans le rapport annuel alors qu'il y a eu 1 DGI à Toulouse (cf. relevé d'action et de décision CSSCT déc. 2020)
 - Des observations formulées par le médecin du travail manquantes (en particulier celles qui portent sur la prévention du risque lié aux TMS avec suggestion de fourniture de matériel de bureau adapté)
 - **Aucun bilan des actions de prévention** et aucun statut pour ces actions (réalisées ou en cours)
 - Pour rappel : le rapport annuel doit mentionner le bilan des actions menées et il doit « faire apparaître clairement (par exemple dans une annexe récapitulative) les actions en cours au 31 décembre » (arrêté du 12 décembre 1985). L'absence de ces éléments est très problématique. En effet, **la finalité même du rapport annuel est de présenter de manière cohérente les faits survenus d'un côté et les actions envisagées face à ces faits de l'autre. C'est dans la présentation de l'ensemble de ces éléments que le rapport annuel trouve sa cohérence et prend sens.**



RECOMMANDATION SEXTANT

Les accidents de déplacement ne sont pas séparés des accidents de travail et il conviendrait, conformément à l'arrêté du 12 décembre 1985, de les distinguer pour pouvoir mener éventuellement des actions de prévention du risque routier si besoin. Par ailleurs, il conviendrait de mentionner le DGI survenu en 2020 dans le rapport annuel. Enfin, il conviendrait de présenter le bilan des actions de prévention en précisant leurs statuts (réalisées ou en cours) dans le rapport annuel.

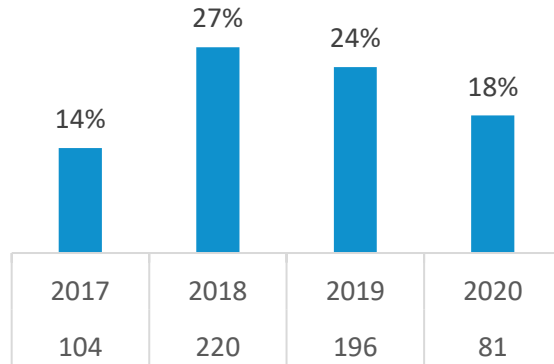
Face à ces éléments, **nous recommandons donc la présentation d'une version révisée du rapport annuel** faisant le bilan de la situation générale de la santé, de la sécurité et des conditions de travail de 2020 au CSE avec tous les éléments présentés dans ce rapport.

UNE SOURCE PRÉCIEUSE D'INFORMATION : LES ENQUÊTES

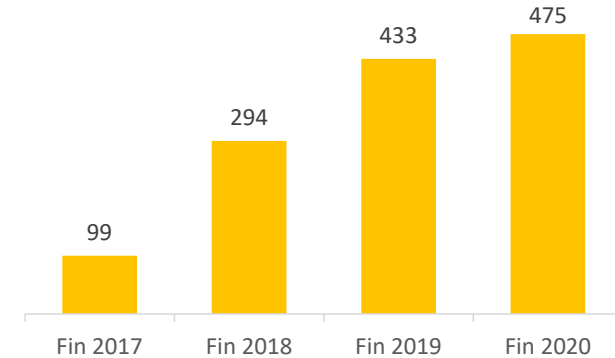
- Aucune enquête suite à un accident n'a été menée en 2020 et c'est bien ce qui est indiqué dans le rapport annuel. Cependant, nous préconisons aux représentants du personnel de mettre en place une enquête pour tout accident du travail suivi d'un arrêt, quel que soit le nombre de jours d'arrêt. En effet, le Code du travail prévoit que les enquêtes du CSE ou, le cas échéant, de la CSSCT sont réalisées en cas d'accidents du travail ou de maladies professionnelles ou à caractère professionnel.
- Autrement dit, il n'y a pas de critère de jours d'arrêts de travail ou de gravité de l'accident pour faire une enquête (contrairement à ce que la procédure de gestion des Accidents du Travail/Accidents de Trajet présentée en CSSCT INFRA le 2 mars 2021 mentionne).

La population 'POEI' progresse régulièrement et représente aujourd'hui 10% des salariés en CDI chez Infra. Les fins de période d'essai, moins nombreuses en proportion que pour les recrutements classiques, sont le plus souvent initiées par l'employeur.

► Évolution du nombre et de la part des POEI dans les entrées CDI



► Évolution de l'effectif 'POEI' depuis 2017



Tx d'échec des recrutements	2017	2018	2019	2020
Global CIS (CDI)	10,3%	12,7%	10,5%	10,7%
Population POEI (CDI)	3,8%	10,5%	3,6%	2,5%

Part des fins de période d'essai à l'initiative de l'employeur	2017	2018	2019	2020
Global CIS (CDI)	43,0%	50,5%	43,0%	59,2%
Population POEI (CDI)	75,0%	88,2%	66,7%	66,7%

Taux de démission	2017	2018	2019	2020
Global CIS (CDI)	10,5%	10,2%	10,6%	6,7%
Population POEI (CDI)	NS	4,6%	9,4%	5,7%

Pour les POEI, le taux de démission est très bas en 2018 et plus encore en 2017 puisque cette population était récente dans l'entreprise. En revanche, à partir de 2019, on voit que le taux de démission des POEI se rapproche du taux de démission global de CIS, sans toutefois atteindre le même niveau.



VOTRE DIRECTION DIT :

« Bien souvent les personnes que l'on ne recrute pas sont des personnes qui renoncent d'elles-mêmes ou bien nous décidons de façon collatérale d'arrêter car elles ne sont vraiment pas au niveau. »

80% DES SALARIÉS EMBAUCHÉS DEPUIS 2017 SONT ENCORE LÀ

- L'analyse année par année montre que les 'POEI' sont un plus nombreux que les non POEI à rester.
- Attention toutefois au redémarrage de l'attrition constaté depuis le second semestre 2021 (POEI ou pas).

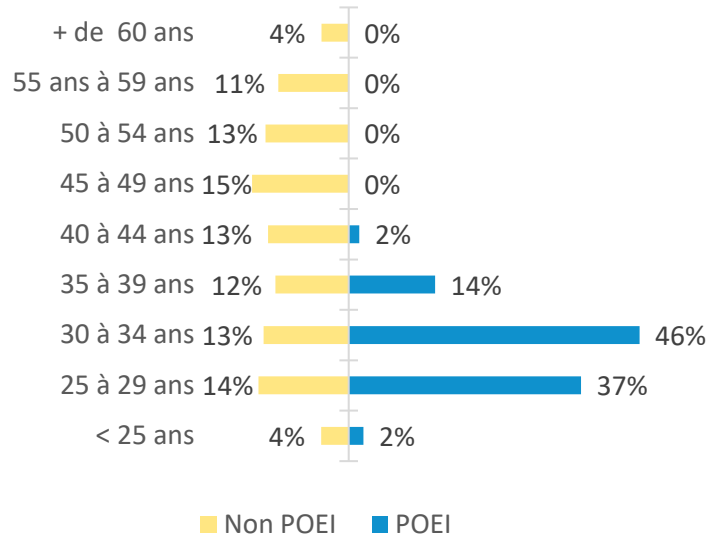
En page 46 de notre rapport

LA DÉMISSION : 1^{ER} MOTIF DE DÉPART MAIS PAS PLUS QUE CHEZ LES AUTRES SALARIÉS

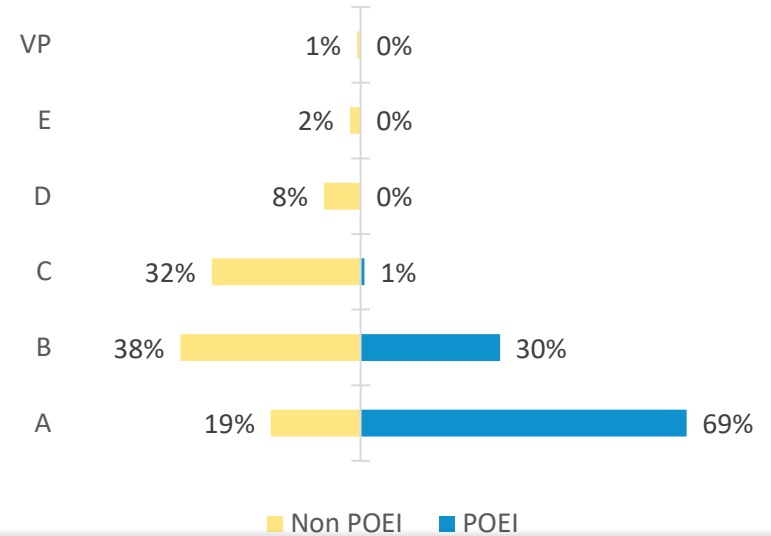
- Sauf à ce que le taux de démission évolue différemment à l'avenir, les 'POEI' ne démissionnent pas davantage.

Ce dispositif de recrutement est devenu un levier stratégique, tant pour féminiser les équipes que pour les rajeunir

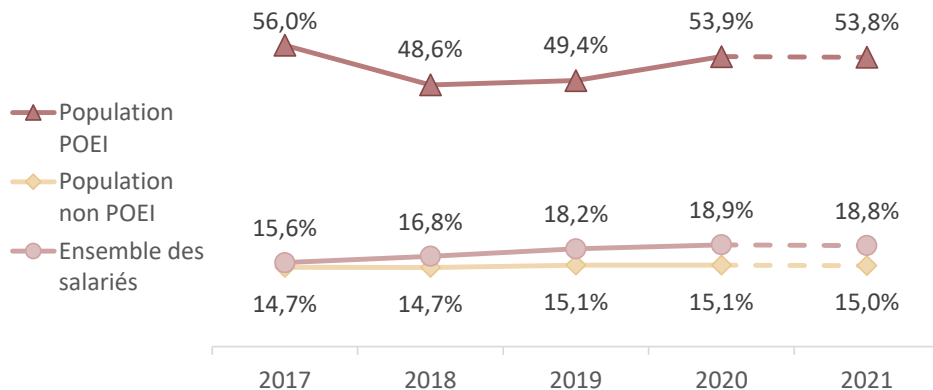
- ▶ Comparaison de la répartition par tranche d'âge des effectifs non POEI et POEI (fin mars 2021)



- ▶ Comparaison de la répartition par grade des effectifs non POEI et POEI (fin mars 2021)



- ▶ Évolution de la part des femmes dans la population POEI/hors POEI/totale CDI



CONCLUSION SEXTANT

Le dispositif de préparation opérationnelle à l'embauche s'est imposé chez Infra comme une source importante de candidats, certes en reconversion professionnelle mais assez jeunes. L'âge moyen de la population actuelle de salariés issus d'une POEI est de 31 ans.

Les embauches par POEI améliorent par ailleurs le taux de féminisation mais elles le font à la base puisqu'elles concernent seulement le grade A.

- Il faudra attendre quelques années avant de voir les premières femmes issues de recrutements par POEI atteindre les grades E et VP.

Les POEI sont présents sur plus de 20 sites, Cherbourg étant le seul site de taille significative ne comptant aucun de ces salariés.

À Tours et Lille, la population POEI représente un tiers de l'effectif CDI en place.

► Évolution 2017-2021 du nombre de POEI

Site CIS	Fin 2017	Fin 2018	Fin 2019	Fin 2020	Fin mars 2021	Tendance		
						Fin 2017 à T1 2021		
Aix en Provence	8	7	15	15	14			
Bagnols/Ceze	1	1	2	2	2			
Biot	1	1	5	5	5			
Blagnac		12	40	38	36			
Brest	3	4	5	6	6			
Canejan		10	6	4				
Cesson Sévigné	2	4	2	6	6			
Guyancourt				1	1			
Isneauville (Rouen)	1	2	2	3	3			
Issy (St-Cloud)	34	96	92	95	92			
Le Bourget du Lac			12	28	28			
Lille	12	31	54	50	50			
Lyon	18	22	25	34	34			
Mérignac			1	2				
Montbonnot	4	7	22	24	24			
Nantes	4	11	23	24	23			
Niort	5	5	16	18	18			
Orléans				1	1			
Pérols (Montpellier)	2	2	7	5	6			
Pessac		30	42	58	72			
Schiltigheim		3	2	1	1			
Toulouse		29	45	42	43			
Tours	4	17	15	13	13			
TOTAL	99	294	433	475	478			

► Effectifs et part en % et ancienneté des POEI au 31/03/21

Site	Effectif CDI au 31/03/21	Part des POEI dans l'effectif CDI	Ancienneté moyenne des POEI
Aix-en-P.	128	11%	2,5
Bagnols/Ceze	51	4%	2,6
Biot	67	7%	2,2
Blagnac	403	9%	2,1
Brest	34	18%	2,0
Cesson Sévigné	76	8%	1,1
Guyancourt	127	1%	2,5
Isneauville (Rouen)	56	5%	2,1
Issy les Mlx	1564	6%	2,5
Le Bourget du Lac	185	15%	1,2
Lille	158	32%	2,7
Lyon	326	10%	2,3
Montbonnot	274	9%	1,9
Nantes	206	11%	2,6
Niort	107	17%	1,8
Orléans	23	4%	3,3
Perols	57	11%	2,3
Pessac	408	18%	2,0
Schiltigheim	77	1%	2,8
Toulouse	298	14%	2,3
Tours	39	33%	2,3
TOTAL CIS	4953	10%	2,2

Plus les cases sont foncées, plus la part de salariés 'POEI' est importante.

- D'après votre direction, l'activité monoclient de Cherbourg se prête moins à l'accueil de salariés POEI.
- D'un autre côté, les sites où la proportion de POEI est d'1/3 posent la question de l'encadrement et de la charge pesant sur les salariés qui accompagnent la montée en compétences.

Les salariés arrivés chez CIS par une POEI depuis 2017 sont présents dans la plupart des familles métier

- Nous avons repris ici le schéma de notre dernier rapport sur les orientations stratégiques de CIS et y avons apposé la répartition actuelle (mars 2021) des salariés POEI et non POEI sur les différentes familles (étiquettes en %).
- Plus des trois quarts des salariés 'POEI' sont positionnés dans des familles à fort enjeu de recrutement (besoin de ressources) ou à fort enjeu d'adaptation (métier en évolution qualitative).
- Seules les familles Architecture et Delivery Excellence n'en comptent pas.

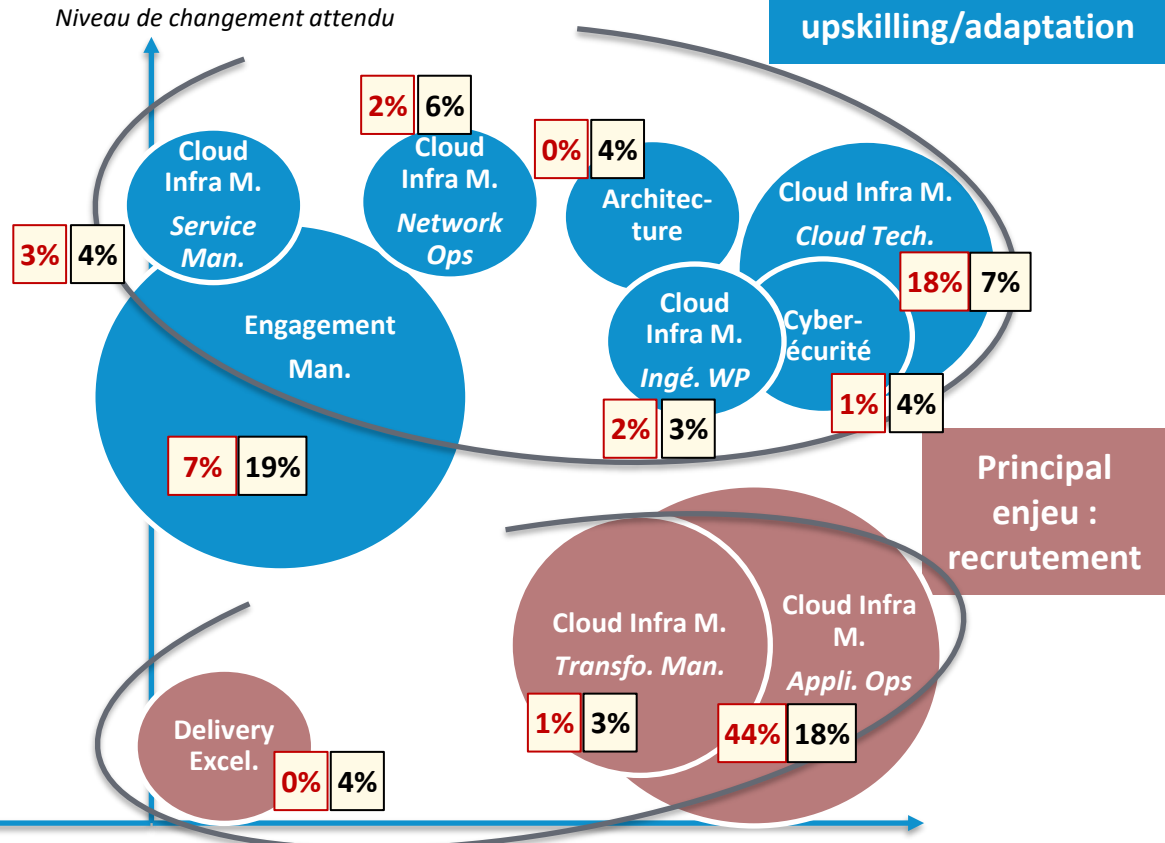
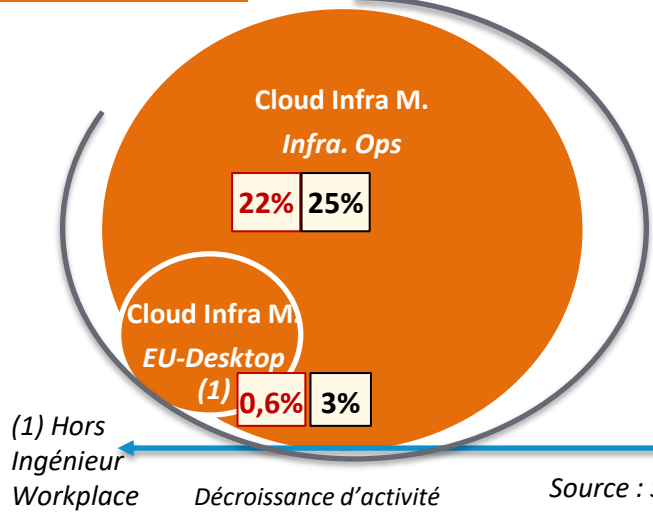
► Schéma traduisant l'évolution qualitative et quantitative des familles du référentiel de compétences de CIS (rapport Sextant sur les orientations stratégiques 2021)

**Principaux enjeux :
recrutement et
upskilling/adaptation**

**Principal enjeu :
repositionnement**

Part en %
des POEI

Part en %
des non-
POEI



**Principal enjeu :
recrutement**






(1) Hors Ingénieur Workplace

Décroissance d'activité

Source : Sextant d'après notre compréhension des entretiens et de la cartographie métiers

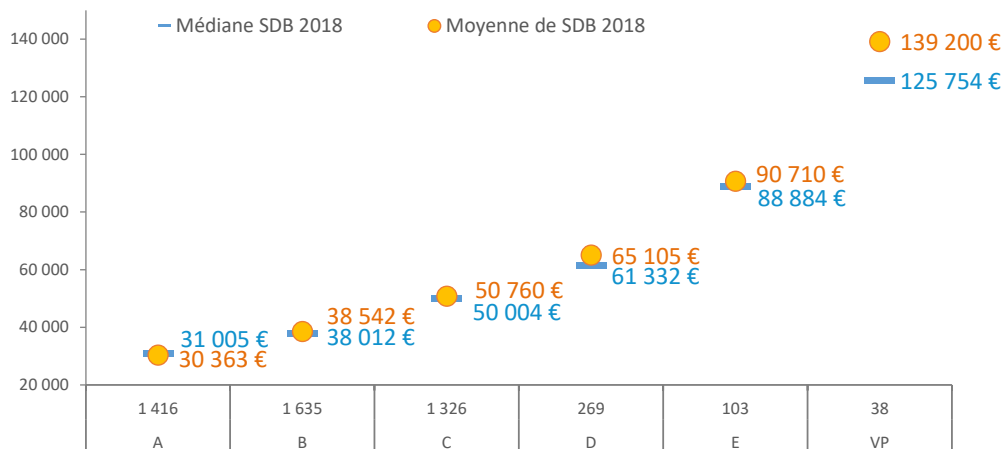
Croissance d'activité

Les 'POEI' sont avant tout des salariés en début de carrière qui doivent monter en compétences ; ces caractéristiques ressortent dans nos analyses. Leurs niveaux de rémunération laissent apparaître des décalages qu'il conviendrait d'analyser à la lumière des familles métier.

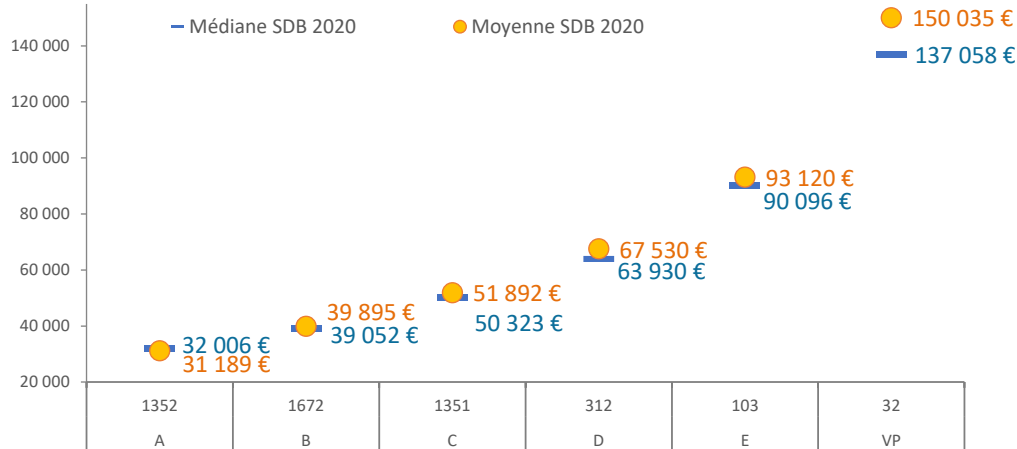
Thématique RH	Partie du rapport 	Résultats tirés de nos analyses	Positionnement des salariés POEI vs autres salariés	Précision / remarque Sextant
Promotions	Page 55	<ul style="list-style-type: none"> Pas d'écart notable ni systématique en faveur ou en défaveur des POEI (proportions de promus très proches) 		Mesures effectuées à grade et année d'arrivée comparables
Evaluation de la performance et du potentiel	Pages 56 et 57	<ul style="list-style-type: none"> Une proportion de notés H plus élevée et de notés L plus faible chez les POEI Une proportion de notés 1 ou 2 plus élevée et de notés 4 et 5 plus faible chez les POEI 		Il y a <i>grosso modo</i> plus de mieux notés chez les POEI, surtout au niveau du potentiel. Ces constats font écho aux répartitions de notes systématiquement observées chez les salariés Infra qui sont en début de carrière (cf. nos précédents rapports).
Rémunération	Pages 58 et 59	<ul style="list-style-type: none"> Des décalages (sur les salaires de base moyens comme sur les salaires de base médians) plutôt en défaveur des salariés POEI et laissant entrevoir des disparités régionales 		L'analyse est à actualiser et à affiner car les salariés d'Infra n'étaient pas encore affectés sur le référentiel CIS au 31/12/2020. Or, il semble pertinent d'aller plus loin en croisant les critères Grade et Famille métier.
Formation	Page 60	<ul style="list-style-type: none"> Le taux de salariés formés est légèrement supérieur chez les POEI Les durées moyennes de formation pour les formés sont inférieures pour les POEI (<i>sauf en 2020, année atypique</i>) 		Les POEI sont formés différemment avec une proportion de formations techniques plus importantes, ce qui peut s'expliquer pour ces salariés en reconversion par un bagage initial limité en informatique.

Hormis pour les VP, les salaires de base moyens et médians augmentent entre 2018 et 2020 de manière contenue sur l'ensemble des grades

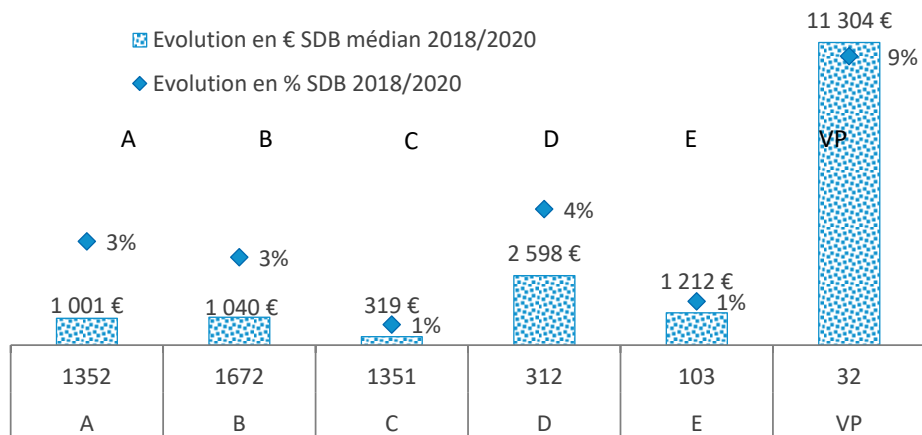
► Salaire de base moyen et médian **2018** par grade des **salariés présents fin 2018**



► Salaire de base moyen et médian **2020** par grade des **salariés présents fin 2020**



► Évolution entre le SDB des **présents fin 2018** et le SDB des **présents fin 2020**



DEUX PHOTOGRAPHIES DIFFÉRENTES

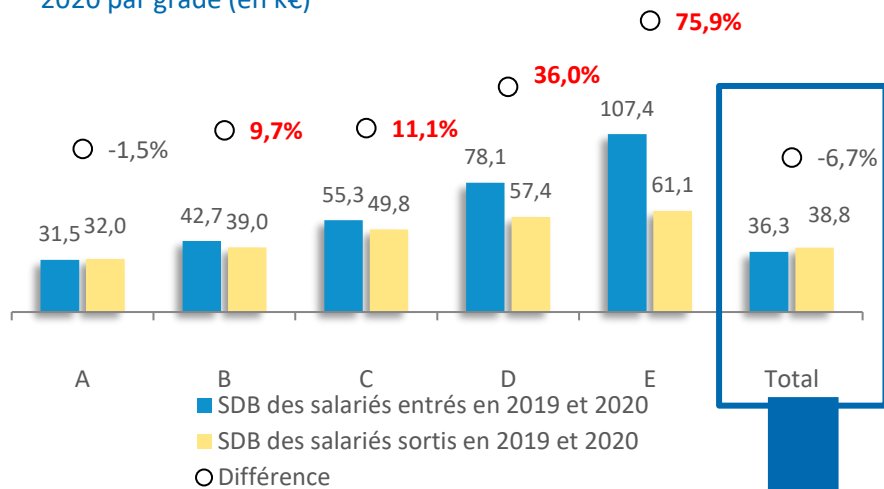
- Les effectifs à fin 2018 et à fin 2020 et les niveaux de rémunération associés doivent leur différence aux mouvements entrants et sortants survenus dans la période.
- Chez les VP, l'évolution en % observée ici est la même que celle des VP présents sur l'ensemble de la période.
- Pour tous les autres grades, l'évolution a été positive mais plus modérée.

VOTRE DIRECTION DIT :

« Il est probable que les salariés arrivés dans la période aient été embauchés à un niveau différent qui n'appelait pas une revalorisation. [...] Chez les VP, il y a sans doute eu des recrutements externes et des promotions. »

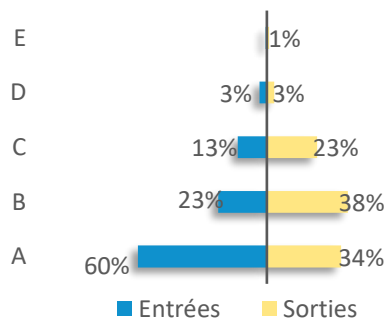
Cette augmentation s'explique en partie par la pression sur les salaires à l'embauche. Le niveau de salaire des recrutés est à grade égal très supérieur à celui des salariés sortants. Cela accentue les disparités au sein des différents grades et renforce ainsi les besoins de rattrapage

► Salaire de base moyen des salariés entrants et sortant en 2019 et 2020 par grade (en k€)



► Répartition des entrées et sorties en 2019 et 2020 par grade

	Entrées	Sorties
A	658	401
B	249	437
C	148	272
D	37	40
E	6	12
VP	3	3
Total	1101	1165



■ Une forte pression sur le niveau de salaire des nouveaux embauchés...

- Le niveau de salaire de base des entrants est, à grade équivalent, sensiblement supérieur à celui des sortants à partir du Grade B, mettant en exergue la pression sur les salaires à l'embauche, même en période de crise sanitaire.

■ ... compensée par le mix par grade des entrés et des sorties

- Alors que les grades A représentent 34% des départs, ils pèsent 60% des recrutés en 2019 et 2020.

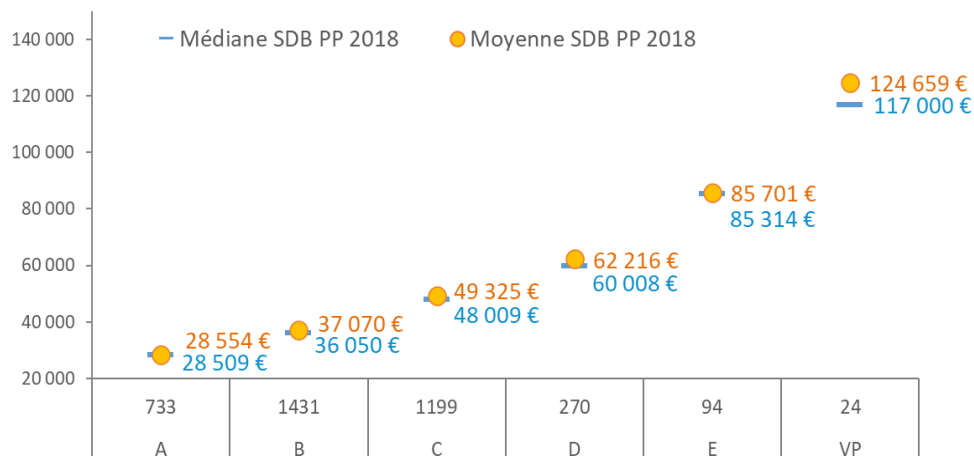
■ Ainsi, le niveau de salaire de base médian global passe de 39k€ à 40,6k€ (soit une hausse de +4%).

CONCLUSION SEXTANT

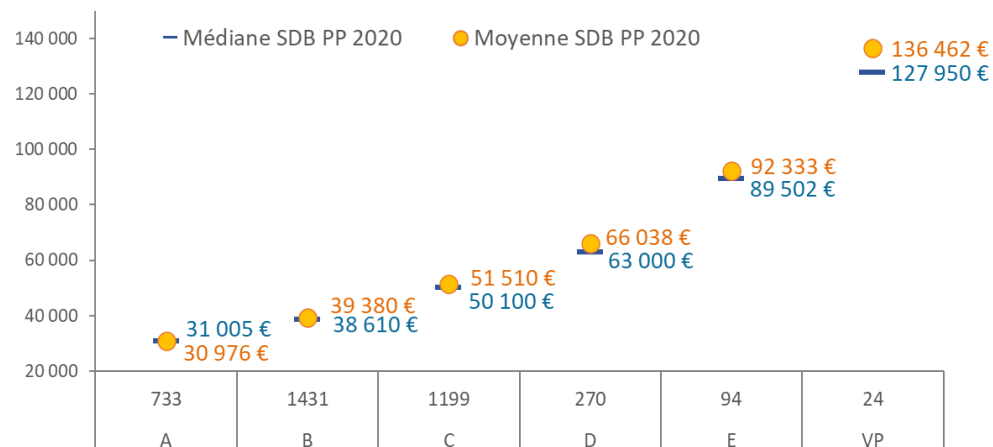
La politique volontariste, qui consiste à recruter une part de grades A importante en nombre et en proportion des embauches, permet de limiter l'augmentation du SDB global et de dégager des marges de manœuvre pour les augmentations salariales (rattrapage et rétribution de la performance).

Des efforts de rattrapage sont ainsi constatés entre 2018 et 2020 : le salaire de base des permanents augmente ainsi significativement

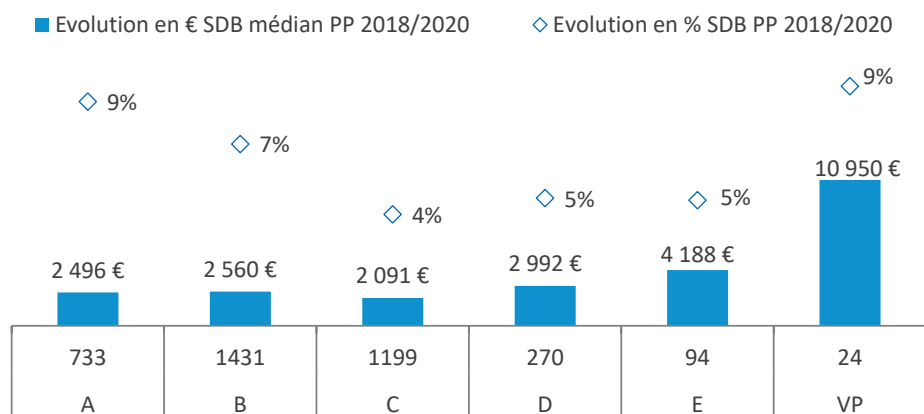
► Salaire de base moyen et médian 2018 par grade des permanents 2018-2020



► Salaire de base moyen et médian 2020 par grade des permanents 2018-2020



► Évolution du SDB des permanents 2018/ 2020



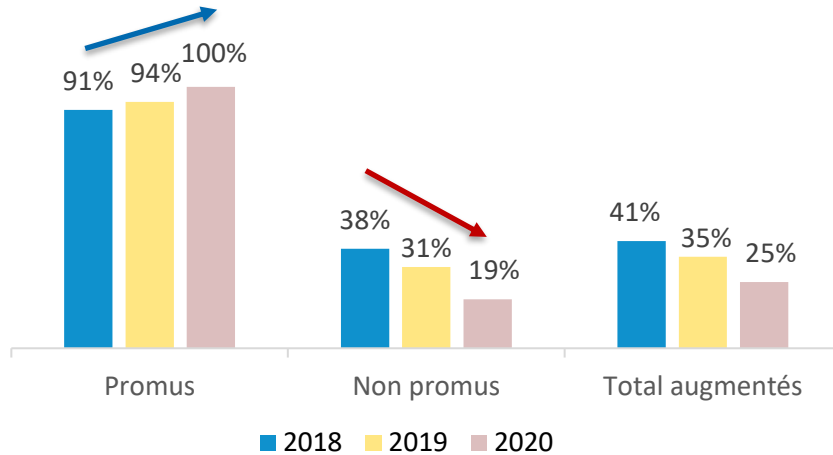
CONCLUSION SEXTANT

L'évolution salariale survenue entre fin 2018 et fin 2020 pour la population permanente c'est-à-dire présente sur toute la période va de 4% à 9% selon les grades. Les grades de référence sont ceux sur lesquels les salariés sont affectés en fin de période. Autrement dit : seuls les grades A de 2020 étaient déjà tous au même grade fin 2018. Une partie des autres salariés peut avoir changé de grade entre-temps (promotion).

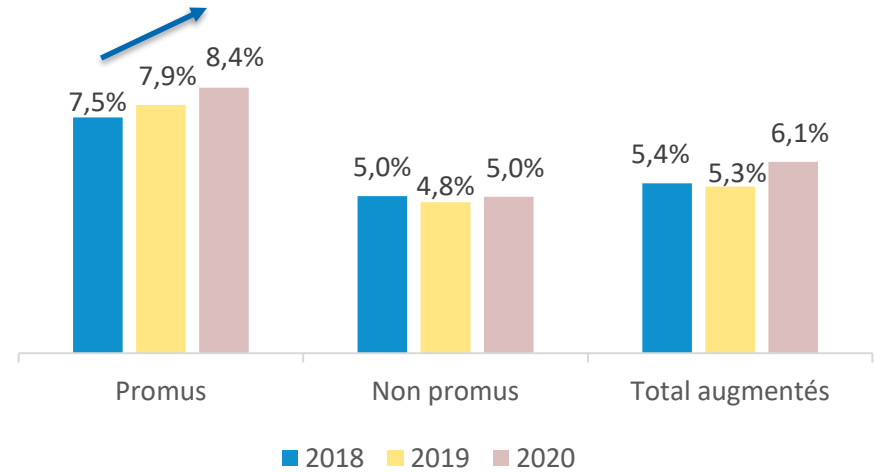
- L'évolution salariale constatée est donc liée aux différentes mesures de rattrapage mais surtout aux augmentations liées aux promotions. D'une manière générale et d'une année sur l'autre, les augmentations des promus sont en effet plus substantielles que les augmentations individuelles non accompagnées d'un changement de grade.

Dernières augmentations individuelles : l'effort a été préservé au niveau des salariés promus dans un contexte de réduction de l'enveloppe globale d'augmentation

▶ Évolution du taux de bénéficiaires d'une AI



▶ Évolution du taux moyen d'AI pour les bénéficiaires



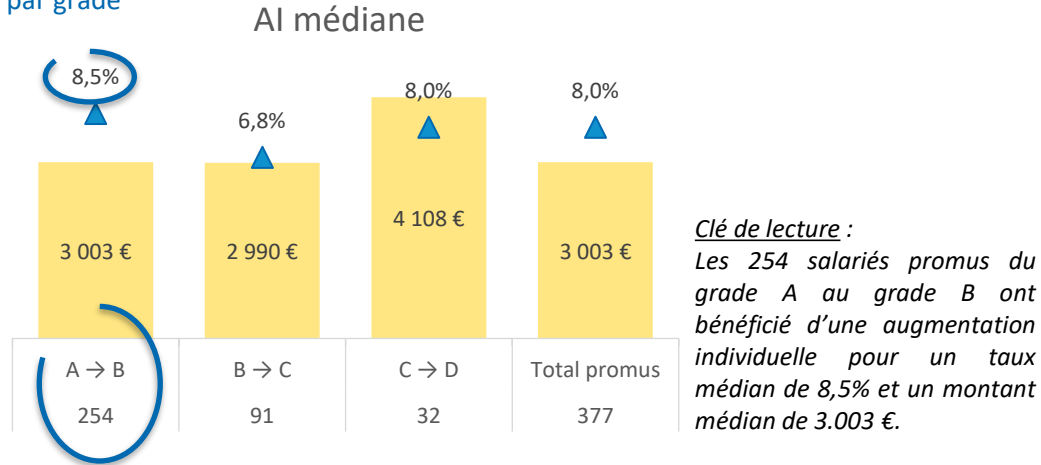
PROMOTIONS

- Nous avons considéré comme une promotion toute évolution vers un grade supérieur (global grade).

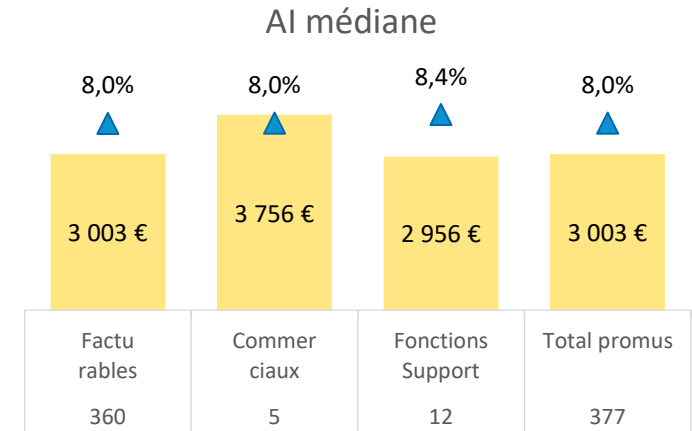
- Les salariés promus ont bénéficié d'une application de leur augmentation au 1^{er} janvier 2021.
- Les salariés non promus en ont bénéficié au 1^{er} avril 2021.

Promus augmentés : les plus hauts taux d'augmentation sont liés aux promotions du grade A vers le grade B, promotions de loin les plus nombreuses. Les montants médians les plus élevés concernent l'Architecture et le Management de la transformation.

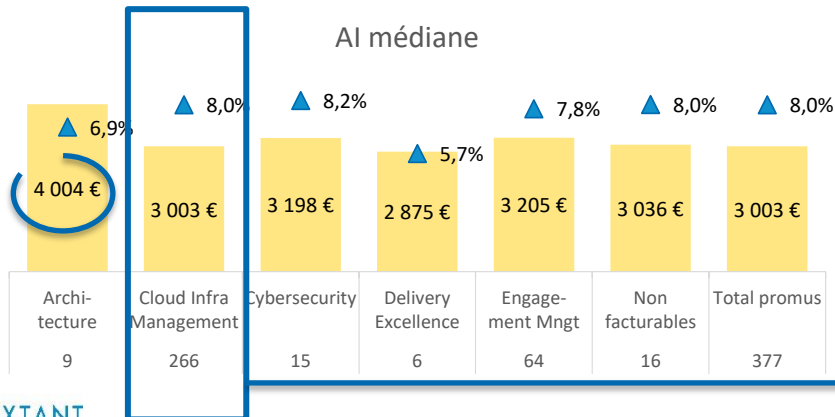
- ▶ AI médiane des promus (taux d'augmentation et montant médians) par grade



- ▶ AI médiane des promus (taux d'augmentation et montant médians) par grande filière

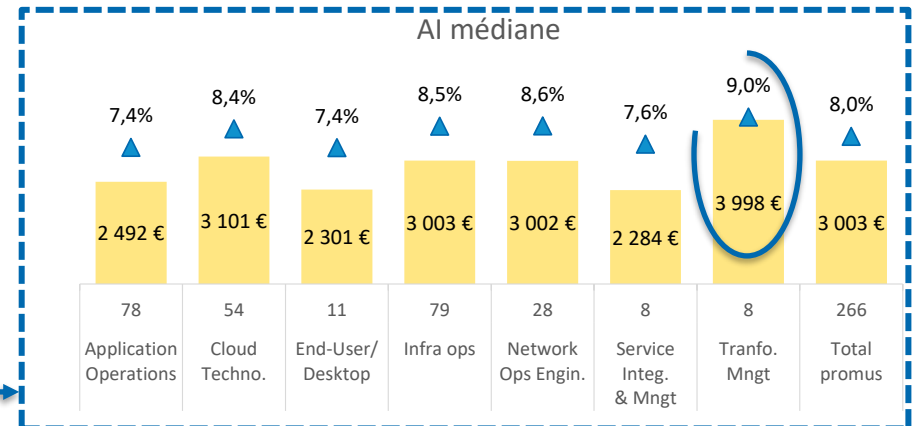


- ▶ AI médiane des promus (taux d'augmentation et montant médians)



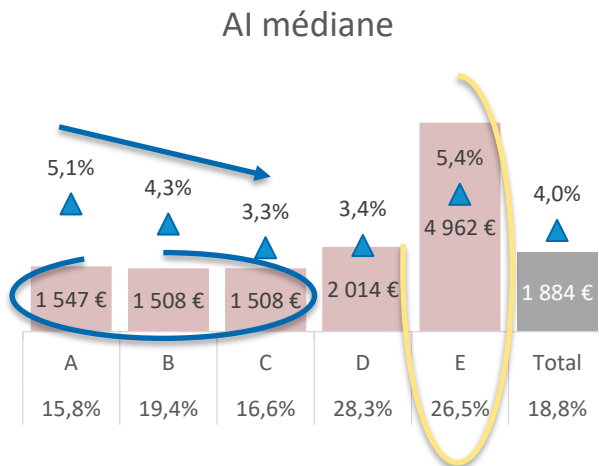
Familles de Cloud Infra Management

- ▶ AI médiane des promus (taux d'augmentation et montant médians)



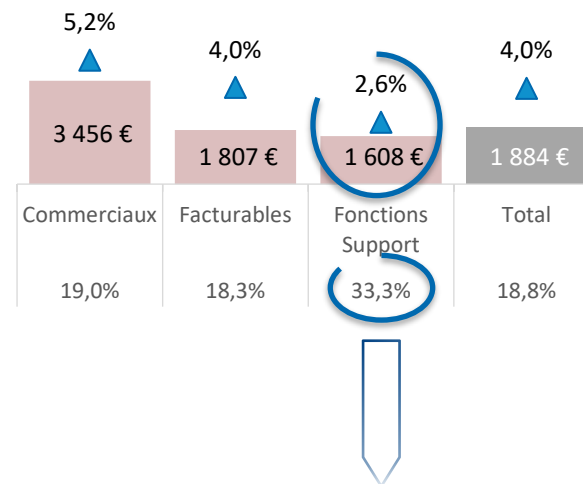
Non promus augmentés : les montants médians d'augmentation sont presque alignés au niveau des grades A, B et C. Un effort particulier a été fait vis-à-vis des grades E. Les salariés des fonctions support ont été plus nombreux en proportion à recevoir une augmentation mais pour un montant et un taux médian inférieurs.

- ▶ AI médiane des salariés augmentés non promus (taux d'augmentation et montant moyens, part d'augmentés)



Clé de lecture :
15,8% des grades A non promus ont bénéficié d'une augmentation individuelle pour un taux médian de 5,1% et un montant médian de 1.547 €.

- ▶ AI médiane des salariés augmentés non promus (taux d'augmentation et montant moyens, part d'augmentés)
AI médiane



- Les salariés du grade C n'ont pas été favorisés ; dans ce grade l'accès aux augmentations a été très sélectif et le taux d'augmentation médian a été le moins élevé.
- Manifestement, la petite population du grade E a fait l'objet de mesures de rétention.

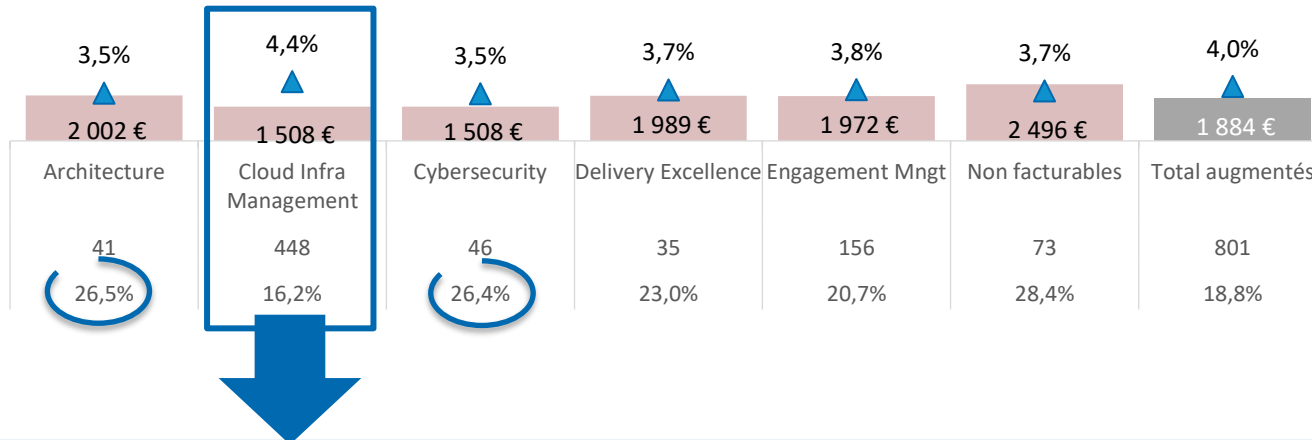
F. Support	Montant moyen AI	AI moyenne en %	Montant médian AI	AI médiane en %
A	1 601 €	5,2%	1 001 €	3,1%
B	618 €	1,9%	650 €	2,0%
C	1 731 €	3,6%	1 586 €	2,8%
D	2 074 €	3,0%	2 022 €	2,9%
E	NC	NC	NC	NC

E : nombre de salariés augmentés < 5

Non promus augmentés : il y a eu en proportion plus de salariés augmentés dans les familles Cybersécurité, Architecture et Cloud Technology et Transformation Management

► AI médiane des salariés augmentés non promus (taux d'augmentation et montant moyens, nombre d'augmentés et %age de bénéficiaires)

AI médiane



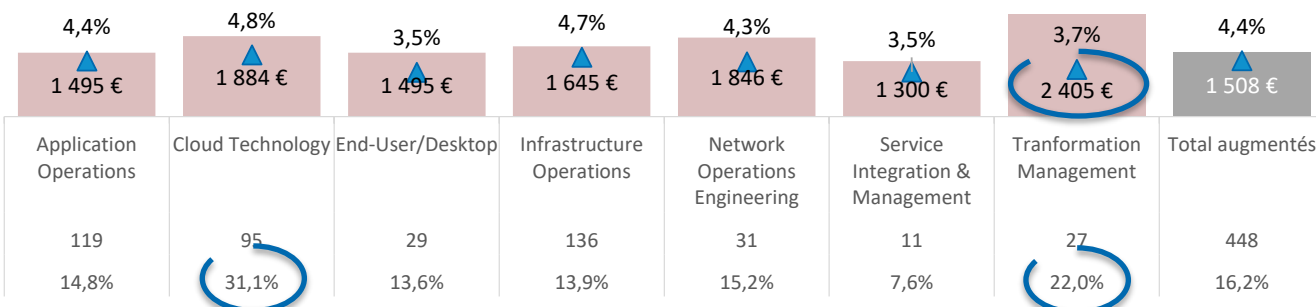
CONCLUSION SEXTANT

- Ces chiffres montrent bien que la distribution des augmentations individuelles est non seulement liée aux performances des salariés et aux marges de manœuvre (montant de l'enveloppe globale) mais aussi au degré de rareté des profils (que cette rareté soit liée à un niveau de technicité ou à une pénurie sur le marché) donc aux enjeux de fidélisation associés.

Familles de Cloud Infra Management

► AI médiane des salariés augmentés non promus (taux d'augmentation et montant moyens, nombre d'augmentés et pourcentage de bénéficiaires)

AI médiane



L'intégration des salariés facturables dans le nouveau référentiel métier de CIS impliquait de positionner les salariés issus d'Infra Sogeti sur les grades 'unifiés'. C'est chose faite mais d'après nous 300 salariés sont en décalage par rapport à la logique de la matrice de passage qui avait été communiquée.

▶ Extrait de la présentation faite au CSEE Infra extraordinaire du 2/09/20 dans le cadre de l'IC sur le nouveau référentiel métiers de la GBL CIS (p. 3)

Critères de passage des Global grades aux unified grades (ex-Sogeti)

Global grade	Unified grade	Coeff Syntec
A	A3	Alternants BAC+2/3
A	A4	Grades A ETAM Incluant les alternants BAC+4
A	A5	Grades A Cadre
B	B1	Jusqu'à 2.1 115
B	B2	Au-delà de 2.2 130
C	C1	Jusqu'à 2.3 150
C	C2	Au-delà de 3.1
D	D2	Tous coeff
E	E2	Tous coeff

CONFIDENTIEL

global Grade	grade cible	Sogeti
A	A3	
	A4	493
	A5	626
Total A		1119
B	B1	814
	B2	282
Total B		1096
C	C1	710
	C2	223
Total C		933
D	D1	
	D2	195
Total D		195
E	E2	36
Total E		36
Total		3379

CONCLUSION SEXTANT

Après déploiement sur les grades unifiés et à fin mars de cette année, les salariés que nous estimons en décalage défavorable se répartissent ainsi :

- 43 grades A5 non cadres,
- 58 grades B1 non cadres,
- 78 grades B2 < coeff. 2.2-130,
- 55 grades C1 < coeff. 2.2-130,
- 63 grades C2 < coeff. 3.1-170,
- 14 grades D < coeff. 3.1-170.

→ soit un total de 311 salariés

▶ Positionnement réel à fin mars 2021 des salariés issus de Sogeti Infra (facturables CDI) en fonction de leur grade et de leur position sur la grille BETIC

Unified grade	ETAM								CADRES								Total CDI	Nbre de positions par grade	
	1.1-230	1.2-240	1.3-250	2.1-275	2.2-310	2.3-355	3.1-400	3.2-450	3.3-500	1.1-95	1.2-100	2.1-115	2.2-130	2.3-150	3.1-170	3.2-210			3.3-270
A4			75	39	89	44	92	19	11	5								374	8
A5				2	19	10	10	7		168	434	30	3	1				679	10
B1					1	3	17	19	18	84	90	587	22					841	9
B2							4	2	1	3	13	55	268	41	11	1		399	10
C1										1	1	53	314	309	6			684	6
C2												2	11	50	182	35	1	281	6
D2														14	142	50	6	212	4
E2															1	23	10	34	3
Total			75	41	109	57	123	42	30	261	538	727	618	415	342	109	17	3504	

Il semble que certains sites, notamment les moins gros, soient davantage concernés que les autres. Y aurait-il besoin d'une impulsion nationale pour faciliter le travail d'harmonisation des positionnements ?

Catégorie de site	Salariés facturables hors carto Cap OS	Sous-positionnés	% sous-positionnés
≤ 39 salariés	115	21	18%
40 à 99 salariés	395	58	15%
100 à 199 salariés	592	75	13%
≥ 200 salariés	2402	157	7%
Ensemble	3504	311	9%

La catégorisation par taille de site s'étend tous CDI confondus (carto. Sogeti + carto. OS)

Localisation	Salariés facturables hors carto Cap OS	Sous-positionnés	% de sous-positionnés
IDF	965	27	3%
Blagnac	384	26	7%
Pessac	382	42	11%
Toulouse	287	51	18%
Lyon	271	9	3%
Nantes	185	43	23%
Lille	153	7	5%
Aix-en-P.	117	5	4%
Montbonnot	109	2	2%
Niort	107	18	17%
Strasbourg	70	2	3%
Biot	61	5	8%
Rennes	61	8	13%
Pau	61	17	28%
Rouen	55	16	29%
Montpellier	53	4	8%
Bagnols/Ceze	34	6	18%
Le Bourget du Lac	29	2	7%
Cherbourg	5	-	0%
Sites ≤ 39 salariés	115	21	18%
Total	3504	311	9%



QUESTIONS CONCERNANT LES SALARIÉS ISSUS DE SOGETI

- Les positionnements sont-ils temporaires pour une partie des salariés ? Y a-t-il un plan à plusieurs années de votre direction pour rendre ces positionnements plus cohérents ?
- Y a-t-il une frange de salariés qui ne souhaite pas, pour des raisons individuelles, changer de position sur la grille (passer cadre, passer au forfait jour avec la position 3, etc.) ?



RECOMMANDATION SEXTANT

Un certain nombre de régularisations ont dû être opérées depuis le dernier CED et les constats que nous faisons sont sans aucun doute à actualiser. La question de l'harmonisation des positionnements des salariés sur la grille conventionnelle n'est pas nouvelle chez CIS et ne pourra se régler instantanément. Mais les décalages de positionnement sont-ils uniquement imputable à l'historique de l'entité ? Quels sont les autres facteurs explicatifs ? L'harmonisation commence par un positionnement correct systématique des nouveaux arrivants et des salariés déjà présents qui obtiennent une promotion.

- Le positionnement sur la grille conventionnelle (qui figure sur le bulletin de salaire) est une reconnaissance des compétences mises en œuvre. Quand bien même un sous-positionnement sur la grille BETIC n'aurait pas d'impact sur la rémunération du salarié, il reste préjudiciable pour ce dernier s'il n'atteste pas de son niveau de responsabilités réel.

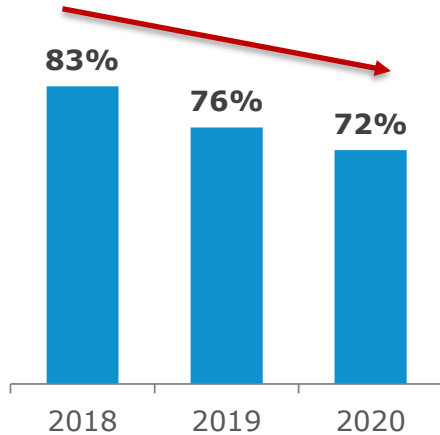


QUID DES SALARIÉS ISSUS DE CAPGEMINI OS ?

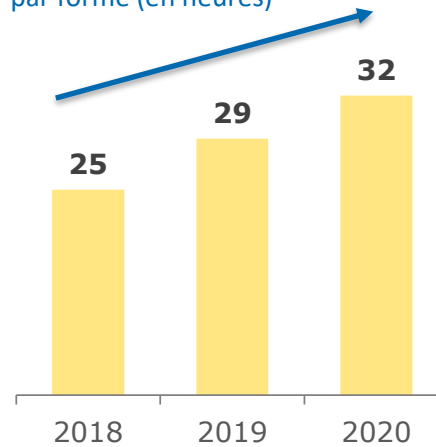
Sont-ils également concernés par une démarche d'harmonisation ? Selon nous, il y avait 269 cas de sous-positionnements à fin mars 2021 (cf. page 90 du rapport).

La formation à distance s'est imposée, y compris sur des thématiques comme le management et le développement personnel. En 2020, 94% des actions de formation n'ont pas eu lieu en présentiel.

▶ Évolution du taux d'accès à la formation

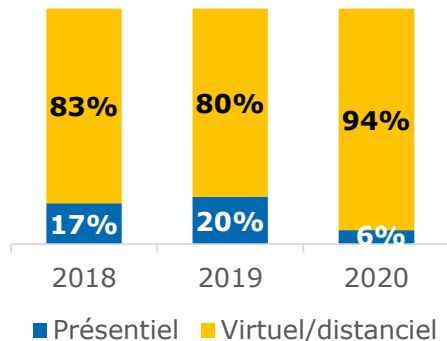


▶ Évolution de la durée moyenne de formation par formé (en heures)

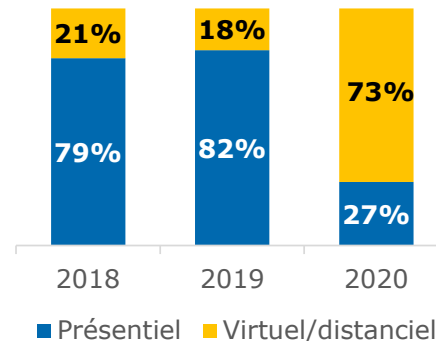


▶ Évolution de l'équilibre en % entre formations présentiels et non présentiels

• nombre total d'actions de formation



• nombre total d'heures de formation



À propos de la baisse du taux d'accès des salariés à la formation : éléments d'explication du Learning & Development

- Un passage brutal au distanciel : si des salariés en activité partielle se sont orientés facilement vers le distanciel du fait de l'incitation, d'autres salariés ont été fortement staffés ;
- Certains salariés ont pu être déstabilisés par les nouvelles approches ;
- Des formations suivies sur certaines plateformes éditeurs n'ont pas pu être tracées (pas de transmission des données) ;
- Le programme Onboard & Connect s'est arrêté en février (et surtout il y a eu moins d'embauches).

Le basculement vers la formation à distance s'est opéré chez Infra dans les mêmes proportions que dans l'UES au global : 94% des actions de formation et près des 3/4 des heures de formation n'ont pas été suivies en présentiel en 2020.

VOTRE DIRECTION DIT :

« Il y a certains sujets complexes liés par exemple à la cyber ou à l'automation qui restent plus faciles à traiter en présentiel et qu'on nous demande en présentiel. »

Dans les trois domaines qui constituent l'essentiel du plan de formation réalisé de CIS, la part de présentiel a été plus élevée que dans l'UES, ce qui est relatif

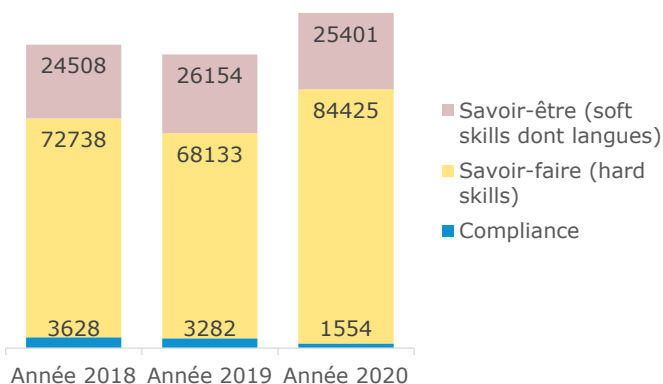
Domaine	Part de présentiel dans les heures de formation	
	Infra	UES
Compliance	84%	71%
Methods and Process	58%	54%
Technology	16%	10%

Le domaine Technology rassemble à lui seul 52% des heures de formation réalisées en 2020 chez Infra.

La part globale des heures de formation présentielle est de 27% chez CIS, soit presque la même que celle observée dans l'UES (26%).

Dans les 3 domaines qui constituent l'essentiel du plan de formation réalisé de CIS (tableau ci-contre), cette part de présentiel est plus élevée que dans l'UES mais est faible dans l'absolu pour ce qui est du domaine principal, le domaine Technology (16% d'heures en présentiel).

Évolution du volume d'heures de formation par type d'acquisition



- Durant cette année atypique 2020, il y a eu plus d'heures de formation réalisées qu'en 2019.
- Les heures de formation techniques, par opposition aux formations liés au savoir-être et aux formations compliance, ont progressé de 24% par rapport à 2019 (graphique ci-contre).
- Chez CIS, les coûts pédagogiques de formation ont diminué en 2020 sous l'effet du passage au distanciel mais de façon moins prononcée cependant que dans l'ensemble du périmètre L&D (tableau du bas).



LA FORMATION À DISTANCE RESTERA-T-ELLE À L'AVENIR AUSSI PRÉPONDÉRANTE QU'EN 2020 ?

- Même si CIS a pu préserver le présentiel dans certains domaines, le virtuel semble devenu la norme.
- Quels sujets spécifiques seront privilégiés pour ce mode d'apprentissage ?

Nombre d'heures de formation CDI tous domaines

Coûts pédagogiques CDI tous domaines

Entité	Nombre d'heures de formation CDI tous domaines			Coûts pédagogiques CDI tous domaines		
	2019	2020	Variation 2020/2019	2019	2020	Variation 2020/2019
CIS	107477	112364	5%	2 381 684 €	1 790 035 €	-25%
Total périmètre Learning & Dvpt	419410	461982	10%	9 369 449 €	5 903 756 €	-37%

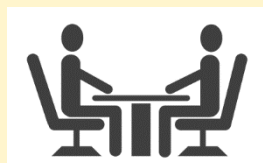
Périmètre L&D : ensemble de l'UES sauf Invent qui est géré à part

Votre direction a procédé cette année aux premiers bilans à 6 ans. Les bilans de parcours professionnel constituent un contrôle de l'accès à la formation des salariés imposé par la loi. Il s'avère que la population non formée entre 2015 et 2020 selon les critères en vigueur est très réduite, ce qui n'est pas surprenant à notre sens.

Obligation légale

=

Entretien professionnel
tous les 2 ans



+

Action de formation
tous les 6 ans

Au minimum
1 action de formation
non obligatoire

Péri-mètre	Effectif ayant au moins 6 ans d'ancienneté	Total non formés depuis 6 ans au moins	Taux de non formés depuis 6 ans au moins	Non formés depuis 6 ans au moins INACTIFS	Non formés depuis 6 ans au moins ACTIFS	Taux de non formés ACTIFS depuis 6 ans au moins
INFRA	2 570	55	2,1%	37	18	0,7%

Ce chiffre de 55 salariés non formés entre 2015 et 2020 nous surprend peu, compte tenu des critères d'appréciation du caractère non obligatoire de l'action de formation. Ces critères ont été précisés par le Ministère du travail (voir en annexes de la partie Formation de notre rapport).

CONCLUSION SEXTANT

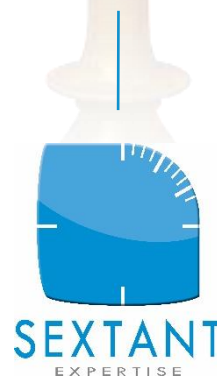
Mis à part la détection de salariés totalement exclus de la formation, dans le cas d'une grande entreprise comme Capgemini, qui plus est positionnée sur un secteur dynamique, **cet indicateur légal n'apporte pas grand-chose** pour diverses raisons :

- les volumes de mouvements entrants et sortants réduisent la population comptant au moins 6 ans d'ancienneté dans l'organisation,
- les jeunes diplômés, certes déjà bien formés à leur arrivée dans l'entreprise, bénéficient nécessairement de formations d'adaptation pour gagner en opérationnalité,
- compte tenu de l'offre de formation interne de Capgemini, il est difficile pour les salariés de « passer au travers » de modules non obligatoires mais *de facto* nécessaires à l'exercice normal de leur poste,
- **le fait d'avoir reçu au moins une formation non obligatoire en l'espace de 6 ans ne présume pas du caractère suffisant des enseignements reçus, ni de leur qualité.**

Anticiper
les risques



Négocier
à armes égales



Saisir
les opportunités

Vous souhaitez nous contacter, recevoir nos publications ou participer à nos évènements,
rendez-vous sur notre site : www.sextant-expertise.fr