



Il s'agit de la première conférence du cycle RH de l'Institut G9+, co-organisée par le Club ESSEC Business & Technologie avec le soutien des clubs ESCP Europe TIC & Business, Informatique et Télécom Arts et Métiers, Club e-business RMS, Agro Informatique, Supelec Informatique et Telecom, AAE Ensimag et SI GEM GN. L'ensemble de ces clubs ont organisé une conférence à la Maison des ESSEC, suivi d'un buffet permettant des échanges directs le jeudi 27 septembre 2012 à 19H00 sur le thème :

« L'emploi des seniors dans les IT : une fin de carrière à 45 ans ou de nouvelles voies à explorer ? »

Les thématiques abordées ont été les suivantes :

- Les entreprises face aux seniors : lever les préjugés ! Quels sont-ils ? Comment mieux employer et recruter des seniors ?
- Les seniors face à l'entreprise : lever les préjugés ! Qui sont-ils ? Comment utiliser la flexibilité pour favoriser l'employabilité des seniors ?
- Les dispositions prises pour favoriser l'emploi des seniors dans le cadre de la diversité : outils, modèles et exemples ayant permis d'améliorer l'emploi de seniors?
- En dehors du CDI il y a des modèles qui permettent d'améliorer l'employabilité et la mobilité
- Le portage salarial » Trouver des missions de conseil en entreprise grâce au portage salarial
- « Le management de transition » Comment permettre aux entreprises de bénéficier de l'expertise des seniors et aux seniors de garantir leur employabilité
- Gestion des seniors au sein des entreprises de l'IT

Pour répondre à l'ensemble de ces questions, nous avons invité 8 intervenants en deux tables rondes pour débattre du sujet :

- Table ronde n°1 : Gestion des seniors présents en entreprise
- Table ronde n°2 : Le senior en recherche sur le marché du travail

L'animation a été assurée pour la Table Ronde n°1 par Nadia Robinet de AAE Ensimag et pour la Table Ronde n°2 par Guy de Swiniarski du Club ESSEC Business et Technologies.

Plus de 85 personnes étaient présentes. Les conférences de l'Institut G9+ sont organisées bénévolement.

LES INTERVENANTS

• TABLE RONDE N°1



Frédéric Connault,
DRH Colt, Vice-président de l'observatoire
des métiers UNETEL-RST



Dominique Duflo,
Dirigeant chez Valeur RH



Vincent Giolito,
Président Nouvelle-Carrière



Marie-Pierre Grimaud Gosselin,
Consultante RH, APEC

• TABLE RONDE N°2



Alain Desouche & Marie Durand
Contrôleur de Gestion chez OSIATIS,
Président du Réseau Oudinot



Pierre-Dominique Henry, Associé
d'Eurosearch & Associés, responsable de
Transitio, cabinet de management de
transition



Annick Heuga,
Responsable des Partenariats Groupe ITG,
membre fondateur de l'association « L'emploi
en Formes »



Franck Lacombe,
Président de l'association Escape, Président de
RES-IT, Co-fondateur de IT-Senior-Managers.
Président Evolena

INTRODUCTION :

Merci à nos invités d'être là ce soir pour partager avec nous leurs points de vue sur cette question de l'employabilité des Seniors et nous donner des pistes pour adresser de façon plus responsable cette problématique.

Il y aurait aujourd'hui environ 20 000 salariés de plus de 50 ans dans les entreprises informatiques au sens strict (logiciels et services). C'est environ 5% de l'effectif global. Mais ce chiffre est beaucoup plus large si l'on tient compte du personnel au sein des DSI des entreprises relevant d'autres secteurs (Banque, Assurance,...).

PREMIERE TABLE RONDE

Animée par Nadia robinet, de l'AAE ENSIMAG et animatrice du cycle RH du g9+ que nous lançons aujourd'hui et qui se poursuivra sur 2013

Marie-Pierre Grimaud-Gosselin, vous êtes aujourd'hui consultante Ressources Humaines au sein du Pôle Ingénierie et Solutions à l'APEC et plus particulièrement en charge de la mise en place et de l'animation de dispositifs RH de type Plan senior.

Question : où en sommes-nous en terme d'employabilité des seniors en France et plus particulièrement dans le secteur du numérique ? De quoi parle-t-on ? Pouvez-vous nous donner quelques éléments de comparaison ?

Marie-Pierre Grimaud Gosselin : Quand on parle des seniors de quel âge s'agit-il ? Car 3 générations cohabitent dans les entreprises. Autrefois, quand on parlait des Seniors, on pensait au 3^{ème} âge. Aujourd'hui en théorie, selon les textes existants, notamment la loi de 2009, les Seniors sont les salariés de plus de 50 ans. Mais en réalité, selon les métiers concernés, c'est dès 45 ans, particulièrement dans l'IT, et parfois même 35, voire 30 ans pour les call-centers, que l'on commence à porter un regard différent sur les collaborateurs en entreprise. Et pourtant à 45 ans, on a encore 20 ans à travailler. Car l'on assiste parallèlement à ce phénomène à un allongement de la durée de vie au travail.

Tout cela est une affaire de perception de la part des recruteurs, des managers, des collaborateurs et des seniors eux-mêmes. Il y a énormément de préjugés. Nous sommes en France l'un des plus mauvais élèves de l'Europe, le 4^{ème} en partant de la fin. Seulement 38% des plus de 50 ans sont en activité en France, soit près des 2/3 sans emploi, alors que c'est l'inverse en Suède qui compte 70% de ses citoyens de plus de 50 ans en activité. Les Seniors sont sous-représentés en entreprise, avec moins de 20% des collaborateurs en entreprise et moins de 3% des recrutements alors qu'ils représentent 38% de la population en Europe ; car l'âge reste le premier critère de discrimination à l'embauche. Le physique est le 4^{ème} critère de discrimination en France avec d'énormes écarts selon les métiers. Les plus de 50 ans représentent 25% des actifs et s'ils pèsent pour 39% des dirigeants, dans le secteur IT, ils ne représentent que 15% des techniciens et 14% des cadres.

Question : Quels enjeux pose la séniorité des collaborateurs pour les entreprises et salariés ?

Dominique Duflo : L'activité est dominée par la pression financière des clients sur leurs sous-traitants. Les SSII recrutent des compétences à coût minimum. La gestion des ressources est bien souvent malheureusement une simple variable d'ajustement pour les DRH et les DAF, ils ont en effet des marges opérationnelles en réduction. Quel équilibre trouver entre la pyramide des âges et la pyramide

des compétences ? Il n'existe pas d'instrument permettant de mesurer objectivement les compétences. Ces informations ne sont que trop rarement prises en comptes dans les KPI.

Le salarié doit être de plus en plus co-responsable de son employabilité et de son maintien dans l'emploi par la bonne gestion de ses compétences : entretien individuel, bilan de compétence, formation continue,... ressources

Question : Comment se mobiliser en tant qu'entreprise et en tant que salarié ?

Frédéric.Connault : On observe de réelles difficultés de prise de conscience. Dès 50 ans, le salarié est objectivement en danger réel. A 45 ans, les employés pensent « avoir encore le temps ». Mais c'est à ce moment que cette question doit être travaillée. Le marché du travail est tel qu'il ne faut plus envisager une carrière entière au sein d'une même entreprise. Il faut accepter de regarder ailleurs et de se poser la question à long terme. Ce qui ne semble pas être le cas. Il y a une faible flexibilité de l'emploi en France, en comparaison des pays anglo-saxons.

Vincent Giolito : Les études sociologiques montrent que le rapport au travail change autour de 40 ans - la crise de la 40aine. Les critères qui font la motivation au travail évoluent : auparavant, les critères et objectifs étaient quantitatifs. Ensuite les critères de succès deviennent subjectifs et qualitatifs. Pour les DRH et managers, ces changements de postures chez leurs collaborateurs sont très perceptibles. Les seniors doivent aussi prendre conscience de cette perception et de l'impact de ce virage de leur vie. Pour certains DRH c'est une opportunité, car les seniors n'ont plus de contrainte de famille et sont plus disponibles pour s'investir autrement ; ils sont plus mobiles. Ils peuvent et doivent donc s'approprier et capitaliser sur ces atouts.

Question : Faut-il, pour les seniors, rester en éveil sur les évolutions technologiques ?

Frédéric.Connault : Oui, et ce d'autant plus que les technologies évoluent rapidement

Dominique Duflo : Les managers et les opérationnels ne sont pas faces aux mêmes enjeux. Les opérationnels doivent également choisir des techno sur lesquelles se spécialiser, avec un risque réel que le domaine d'expertise choisi disparaisse, avec l'émergence d'autres technologies concurrentes. Les techniciens sur des savoir-faire plus transverses comme l'architecture peuvent sans doute rebondir plus facilement.

Question : Nous avons vu que les seniors souffrent de préjugés, mais ne bénéficient-ils pas a contrario d'avantages à saisir ?

Vincent Giolito : Si, parfaitement. Nous avons publié à ce sujet un livre blanc des nouvelles carrières des seniors avec deux témoignages des DRH de Logica et d'Assystem. Le premier souligne que les seniors ont beaucoup moins de contraintes de débuts et de fins de journées, beaucoup plus de facilités à partir en mission, même longues. Ce sont autant d'atouts à s'approprier en tant que senior.

Marie-Pierre Grimaud Gosselin : la Loi de 2009 vise à ce que chaque entreprise mette en place un accord senior portant sur 6 mesures : le recrutement de salariés âgés, l'anticipation de l'évolution de carrière, l'accès à la formation, la prise en considération de la pénibilité au travail, les transmissions des savoir-faire via des tutorats, le temps partiel et enfin les entretiens de seconde partie de carrière

Il s'agit d'obligations légales mais certains ont mis en place de réels dispositifs seniors. L'entretien de seconde partie de carrière n'est alors pas réalisé par le manager direct car l'objectif est bien de se

projeter au-delà du quotidien opérationnel. L'objectif est de revenir sur les compétences et les motivations. Cette prise en considération de la motivation est habituellement négligée dans les entretiens d'évaluation traditionnels. Réalisés par des DRH, ils deviennent détachés du cahier des charges direct. Certaines entreprises ont choisi de déléguer à des cabinets spécialisés. L'APEC réalise également des entretiens de ce type, orientés sur la détection et le travail sur l'envie. Attention l'entreprise est acteur mais le collaborateur doit être porteur et acteur, doit également se prendre en charge. C'est lui qui doit être proactif, notamment pour demander un bilan de compétence.

Question : Quel regard portez-vous sur l'efficacité réelle de ce dispositif ?

Vincent Giolito : La notion de dialogue doit se développer, à tout âge mais en particulier dans ces périodes car c'est créateur de valeur pour tous.

Dominique Duflo : L'entretien de seconde partie de carrière représente une opportunité de faire un réel bilan et non de remplir une ligne supplémentaire dans un entretien annuel. Les collaborateurs ont parfois du mal à valoriser leurs expériences. La démarche de VAE est trop peu utilisée et peut permettre de faire valoir les compétences, par l'acquisition d'un titre ou d'un CQP.

Il serait souhaitable qu'il y ait plusieurs entretiens en 2ème partie de carrière. Une fois que les orientations et la mise en mouvement sont initialisées il serait préférable de poursuivre cette dynamique. Mais pour cela il faut accepter de se remettre en question et de prendre du recul. Il ne faut pas hésiter à utiliser ce dispositif. Il y a une OPCA du FAFIEC Syntec permettant de le financer.

Frédéric Connault : Avec 3 ans de recul, il est effectivement temps d'établir un bilan de la loi 2009 et de ses effets. Il est souvent difficile d'extraire les seniors de leur travail quotidien pour les entretiens. C'est pourtant un très bon exercice salutaire et valorisant. Cela prend du temps à mettre en place. Il revient aux entreprises d'organiser, exploiter les entretiens, puis de les acter et d'agir en revenant sur le sujet avec le senior pour l'obliger à y réfléchir.

Question : Et si tous les acteurs faisaient preuve d'audace : dirigeant, DRH, entreprise, collaborateur? Que pourrions-nous imaginer ?

Vincent Giolito : La pyramide des âges d'Assystem est très marquée pour les seniors. Après la mise en application de la loi de 2009, ils se sont aperçu que leurs collaborateurs en 2ème partie de carrière étaient dépositaires à la fois de leur savoir-faire mais aussi du savoir-faire de leurs clients, notamment dans les domaines de l'énergie nucléaire. Ils ont organisé les entretiens de 2^{ème} partie de carrière, puis travaillé avec eux sur l'employabilité, qui est liée à l'adaptabilité, à la capacité de s'adapter aux changements

Ils ont révisé leur organisation ; jusqu'alors 2 filières de progression étaient historiquement reconnues : management ou commercial. L'expertise technique n'était pas valorisée en tant que telle. Assystem a alors créé une filière d'expertises. Les seniors Experts sont identifiés comme "sachant", ils deviennent référents. Ça se voit dans les organisations car ils organisent les recrutements, et accompagnent en les encadrant les promotions de jeunes diplômés, ils jouent même le rôle d'ambassadeurs auprès des écoles. L'impact sur le moral est réel et ils ont développé l'employabilité de toute une catégorie de collaborateurs, tout en préservant les savoirs et la valeur.

Marie-Pierre Grimaud Gosselin : il faut arrêter de raisonner en "nombre de personnes encadrées" pour calibrer la réussite professionnelle, passé 50 ans. Il faut changer les réflexes, les idées reçues, les stéréotypes. On part du principe qu'un senior ne s'adapte pas aussi bien qu'un jeune. Les RH ont

en moyenne une vision caricaturale des seniors, qui sont vu comme des adeptes des jeux de cartes, de la pêche et de la télévision.

Dominique Duflo :

1- Pour les collaborateurs, la peur n'évite pas le danger ! Quand on est senior ça se voit ! donc inutile de chercher à se cacher et autant prendre les devants et gérer son parcours. Les écoles préparent peu leurs diplômés aux tranches de vies professionnelles, qui sont des étapes de 5 à 10 ans. Il n'y a plus de carrières rectilignes. Il s'agit de faire des points réguliers à chaque étape et d'éviter ainsi qu'on vous les impose.

2- Les dirigeants sont souvent des financiers. Les ressources humaines sont souvent considérées à tort comme des variables d'ajustements. Derrière les chiffres, il y a des hommes et des compétences et ce sont là, ce qui constitue la valeur d'une entreprise, particulièrement dans le secteur de l'IT.

3 – Il faut apprendre aux managers à respecter leurs équipes, reconnaître les mérites et établir une situation équilibrée. Le business n'appelle pas ce type de comportements. Être humble et accompagner son équipe. Le manager est souvent vampirisé dans son rôle de commercial. Il ne faut pas croire que le grade de manager apporte l'omniscience. Dans une entreprise de service, la valeur c'est le capital humain et la nature du travail y appelle des relations d'égal à égal.

4 – Les DRH ont souvent mis en place ces mesures uniquement pour répondre à la loi ou pour faire plaisir aux partenaires sociaux. La loi est vécue comme une contrainte et non comme une opportunité.

Question : et qu'en pense un DRH, dont le métier est parfois ingrat ?

Frédéric Connault : Il est important d'inscrire son action dans la durée. Il faut trouver des dispositifs qui soient adaptés aux activités de l'entreprise, s'appuyer sur la GPEC, tout en sachant qu'il est difficile de faire de la planification au-delà de 6 mois. Notre monde qui bouge beaucoup appelle à ce que l'on s'adapte plus vite et plus fréquemment. Il faut que les collaborateurs utilisent davantage leur entreprise pour construire leur évolution

Questions de la salle

Question d'un salarié de cabinet RH : la RSE a-t-elle suffisamment amené l'entreprise à engager sa responsabilité sociale ?

Dominique Duflo : la RSE est-elle une opportunité pour aborder plus largement, ou tout au moins autrement la question ? Si l'entreprise veut être identifiée comme engagée dans cette dynamique sociale, oui. Par exemple en souhaitant être côté à l'indice VGO, gagner en visibilité. On peut favoriser la diversité en engageant des personnes porteuses de handicap. Les textes de loi sont malheureusement trop souvent uniquement porteurs de sanctions et de taxes additionnelles. Ce n'est pas forcément le bon axe. En réalité les entreprises ne peuvent que difficilement s'appuyer sur ces outils. Les contraintes ne favorisent pas les attitudes proactives.

Vincent Giolito : La diversité est clé dans le succès des entreprises dans nos marchés devenus globaux et ce définitivement. Intégrer les seniors pour créer de la valeur oui, avec un résultat visible dans le bilan RSE. Mais pas le contraire.

Question d'un journaliste des Echos : Quid du contrat de générations à venir avec le nouveau gouvernement ?

Dominique Duflo : Attendons la sortie de la loi pour pouvoir juger. J'observe qu'on utilise toujours le même angle de la taxe sur les entreprises malfaisantes. Dans l'IT et les sociétés de service, elle risque de rencontrer peu de succès en raison de leur faible taux de seniors.

Marie-Pierre Grimaud Gosselin : Hélas, comme pour le plan senior, il semble que la dynamique soit à nouveau basée sur la sanction. La contrainte est-elle la meilleure méthode ? Ce contrat peut s'avérer néanmoins pertinent pour certains secteurs. Le principe peut être intéressant mais la question est comme toujours autour de la mise en œuvre. Espérons qu'elle contribuera à créer de nouveaux réflexes, de nouveaux regards. Il y a un gap entre génération Y et seniors, mais il y a toujours eu des écarts de génération. Plus on avance en âge, plus on est le vieux de quelqu'un. Il est important de sortir des stéréotypes. L'acquisition des compétences ne s'arrête pas à 50 ans. Il faut augmenter l'accès à la formation, à l'évolution des compétences

Vincent Giolito : Le mérite de la loi 2009 a été de mettre le débat sur la table pour sortir de tabous dans le conscient ou l'inconscient de l'entreprise. Le contrat de génération présente 2 inconvénients :

1 – c'est un dispositif plutôt contraignant,

2 – il se présente comme un vase communicant : on cherchera à remplacer x cases seniors par y cases juniors.

On risque de remplacer un dispositif léger et souple par quelque chose de contraignant.

Question : Intervenant de nationalité Canadienne. Le contrat de génération est en projet, que pouvons-nous proposer d'intelligent pour optimiser cette démarche. Les entreprises ne peuvent-elles pas être proactives avant la promulgation de la loi en décembre, en faisant des recommandations qui puissent être bénéfiques pour l'ensemble des salariés, qu'ils soient jeunes ou vieux ?

Dominique Duflo : L'inconvénient principal de ce projet de loi est qu'il ne distingue pas les secteurs d'activités et les tailles d'entreprises. Les contraintes et les spécificités sectorielles nécessitent des décrets d'application différents : dans une SSII, plus on travaille, plus l'entreprise gagne de l'argent et le salarié aussi. La seule et même application d'un texte uniforme risque d'apporter des problèmes.

Question d'un senior, en repositionnement professionnel : Vous avez indiqué que le taux d'emploi des seniors dans l'IT est de 18% contre 25% pour l'ensemble des secteurs. Quelle est la tendance de l'évolution de ces taux respectifs ?

Marie-Pierre Grimaud Gosselin : À ce jour, on observe une stabilisation des ratios. Il y a crise, donc restriction des recrutements externes, limitation des postes et stabilisation des effectifs de seniors. Quand l'économie repart, l'emploi des seniors s'améliore.

Les 18% sont-ils liés à la seule croissance du secteur et à l'effet de la pyramide des âges naturelle ? L'externalisation a eu un impact sur ces ratios aussi. Il est difficile de prévoir les orientations pour les prochaines années. Les seniors vont souvent se mettre à leur compte pour réaliser ses missions en direct ou chez des grands comptes clients.

Le secteur IT a des résultats particulièrement positifs dans la mise en place des dispositifs visant à accompagner les seniors

SECONDE TABLE RONDE

Animée par Guy de Swiniarski, Responsable du Club ESSEC Business & Technologie.

Alain Desouche : Le Réseau Oudinot constitue une belle aventure, commencée sur un accident de carrière. Le Réseau Oudinot a été créé en 2004 pour répondre à la problématique de la mobilité professionnelle. Il présente la spécificité d'être fondé sur la parité entre personnes en poste (60%) et personnes hors postes (40%) afin d'opérer des synergies entre les 2 statuts. La moyenne d'âge y est de 48 ans. La représentation par secteurs d'activité est très variée ; 10% des membres sont issus de l'IT. La diversité en termes de nationalités (19), de métiers, de répartition hommes / femmes (37% contre 17% sur le marché, est aussi une spécificité du réseau).

Question : Quel accompagnement offrez-vous à vos membres hors postes ?

Alain Desouche : Le Réseau Oudinot compte plus de 400 membres. Nous avons fait le choix délibéré de rester sur une taille modérée car nous avons la volonté de rester un réseau de rencontres, basé sur les échanges entre personnes qui se connaissent. Les regards et appuis entre membres sont la clé des apports pour les membres. Nous multiplions les occasions de rencontres et d'échanges. Par exemple, des ateliers miroirs sont organisés, des Speed networking avec des chasseurs de tête ou des rencontres de recrutement avec des entreprises. Le Réseau Oudinot organise également des soirées thématiques avec des intervenants extérieurs experts dans leur domaine, du coaching pour les membres qui le souhaitent, des ateliers de travail sur soi et son parcours professionnel. Nous avons tissé des partenariats avec des cabinets RH et des Chambres de Commerce et d'Industrie. Notre association est bâtie sur la mobilisation bénévole. Pour entrer dans notre réseau, il faut surtout faire la démonstration de sa volonté d'apporter aux autres membres du réseau. Nous nous employons à sortir des idées reçues et des schémas habituels pour responsabiliser les membres autour de valeurs communes.

Question : Pouvez-vous nous parler de cette nouvelle manière de travailler des seniors en management de transition ?

Pierre-Dominique Henry : le marché du management de transition est en forte croissance, mais reste relativement petit. Selon l'AFMDT, il y a environ 3000 à 4 000 missions de ce type par an. Elle dure en moyenne 6 mois, ce qui représente un peu moins de 2 000 emplois à temps complet. Le marché français est très réduit par rapport aux marchés belges ou anglais, qui sont 10 fois plus importants que dans l'hexagone.

Les 4 principales raisons pour les entreprises d'avoir recours à cette forme d'emploi sont :

- 1 – Pour 1/3 des missions, le maintien de la continuité de l'activité quotidienne, suite à la défection ou l'absence soudaine d'un collaborateur. Ces missions se terminent souvent par un recrutement.
- 2 – Pour 1/4 des missions, des problèmes spécifiques et non récurrents nécessitant une expertise : PSE, 122/12,...
- 3 – Pour 23% des missions, la conduite du changement suite à des fusions / acquisitions / spin off / carve-out.
- 4 – Pour 17%, le management de crise : passage au Tribunal de Commerce, intervention en gouvernance, crise entre les actionnaires et le comité directeur.

Nous avons une préoccupation majeure d'intégrité dans les actions de transitions des interventions. Nos clients sont de tous types : sociétés du CAC 40, ETI, PMI, sociétés d'économie mixte, Etat ou encore de l'Enseignement Supérieur.

Nos métiers sont ceux de la finance pour 1/3 des missions, l'Industrie 27%, les RH : 20%, la DG : 10% et la DSI 10%.

Question : Quelles sont les exigences et les critères pour devenir manager de transition ?

Pierre-Dominique Henry : il faut être disponible, le délai de réaction étant de 5 jours entre une demande de mission et l'affectation du missionné. Il faut également être mobile, totalement en France, voire à l'international. Le manager de transition doit avoir une capacité de résilience et d'adaptation car les missions exigent souplesse et agilité, avoir une bonne formation de type G9+, plus de 20 ans d'expérience dans des entreprises réalisant plus de 100 Millions de CA. Le manager de transition doit avoir une expertise précise, un secteur d'activité clair, des résultats avérés, des références sérieuses, de grandes qualités de savoir-faire et de savoir-être pour pouvoir rassurer. De plus, il est recommandé de ne pas avoir été hors poste depuis plus de 200 jours. Les candidats doivent pouvoir présenter leur parcours de façon homogène et logique par missions avec le contexte, l'objectif, les résultats.

Nous avons pour règle de présenter systématiquement 1/3 de candidats féminins (contre 20% dans les CV thèques). Les femmes sont très appréciées car elles ne se positionnent pas en "prise de pouvoir" lors de leurs interventions. Elles sont pour une très grande part l'explication du doublement récent de notre chiffre d'affaires.

Question : Quelle est votre vision du marché du travail pour les seniors et de l'adéquation entre l'offre et la demande ?

Franck Lacombe : Il n'existe pas de marché ! Mais il y a un stock de seniors. Dans le secteur IT, les projets sont de plus en plus importants, complexes, risqués et nécessitant des compétences solides. Il n'y a pas convergence car culturellement du côté entreprise, il n'y a pas de volonté d'avoir recours aux seniors. Le secteur est relativement récent, le modèle économique n'a pas évolué depuis 40 ans avec un jeunisme qui perdure : sa moyenne d'âge est à 34 ans. Cette moyenne d'âge augmente d'un an pendant les crises, puis rechute à la reprise. Il y a moins de 6% de seniors dans l'IT. Le réflexe reste à créer.

Il y a un problème de créativité sur les formats de l'emploi : on en reste souvent au CDI ou rien.

Côté salaire, il y a un problème d'autoreprésentation et d'identité chez les seniors. Ils ne se présentent sur le marché qu'une fois éjectés. Il y a un problème psychologique et de deuil à réaliser. Les seniors n'ont pas été habitués à se vendre, cela vient aussi d'une carence de leur formation initiale. Le sénior a des difficultés à présenter une offre de service afin de valoriser ses compétences. Ils ne savent pas se présenter, ni se projeter dans un autre futur, ou construire une proposition en termes de valeur ajoutée pour l'entreprise. L'offre « sénior » est mal formatée, et il y a encore culturellement très peu de demandes.

Le site « It-senior-manager » a pour vocation de mettre en commun les réseaux d'anciens des SSII et les entreprises qui souhaiteraient recruter.

Il serait urgent d'adresser ces questions de carrières non linéaires dès les formations initiales. Envisager d'autres formes de contrats, temps partiel etc... car souvent aussi les besoins financiers des seniors sont moindres du fait des étapes de la vie.

Question : Pouvez-vous nous parler de vos nombreuses activités associatives ?

Franck Lacombe : Je suis président d'Escape depuis 8 ans, qui regroupe 300 anciens managers de Capgemini., dont la moyenne d'âge est de 50 ans. Nous avons regroupé 11 associations d'anciens d'entreprises du secteur IT et créé IT-senior-managers pour permettre aux recruteurs de trouver des talents seniors dans nos associations. De plus, une CV thèque de 300 profils a été mise en place et est commercialisée depuis la semaine dernière par Monster.

Question : Comment pourrait-on changer les mentalités ?

Franck Lacombe : Il faudrait changer le paradigme. Enseigner l'orientation professionnelle dans les écoles, y évoquer les problèmes d'employabilité des seniors. Les cadres doivent se préparer à des évolutions professionnelles non linéaires, développer leur expertise, penser à d'autres formes d'emploi.

Les besoins baissent. Les rémunérations aussi et cela pose un problème sur l'image de sa propre valeur. Il faut changer cela, favoriser le développement des CDD et des missions.

Question : Pouvez-vous nous parler du portage salarial ?

Annick Heuga : Le portage salarial est un dispositif permettant pour un professionnel indépendant de pouvoir travailler sur une ou plusieurs missions simultanées pour un ou plusieurs clients, tout en conservant un statut salarié et en bénéficiant de ce fait de la protection sociale du régime général français.

C'est une relation tripartite entre un commanditaire, la société de portage et le consultant qui met en relation un besoin et une offre. Le commanditaire et le consultant s'entendent sur un périmètre, une durée et un coût, qui se contractualisent ensuite au travers d'un contrat de prestation entre l'entreprise et la société de portage dans lequel le consultant est nommé en charge de la mission. Les honoraires facturés seront transformés en salaire, déductions faites par la société de portage des frais de gestion, charges salariales et patronales, déclarées auprès des instances par la société de portage.

La majorité des sociétés de portage, dont ITG qui en est membre fondateur, sont regroupées au sein du Syndicat National des Entreprises de Portage Salarial, ou SNEPS. Ce syndicat représente 70% des honoraires facturés par l'ensemble de la profession. Les 2 autres représentations des entreprises de portage salarial sont le FNEPS et l'UNEPS.

Question : Quel est le système de fonctionnement d'ITG ?

Annick Heuga : ITG ou l'Institut du Temps Géré a accompagné, depuis sa création en 1996, 8000 personnes en transition professionnelle. Avec 2500 consultants actifs annuellement, ITG répond aux obligations d'une entreprise employant l'équivalent de plus de 300 salariés temps plein, ce qui veut dire qu'elle a mis en œuvre depuis 2009, un plan seniors, une GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences), un plan prévention santé au travail et aujourd'hui finalise son accord sur la parité homme/femme. ITG a été très fortement engagé dans son processus RSE.. Nous assurons l'accompagnement des consultants, non pas sur leur expertise, mais sur la gestion de leur posture de consultant, et intervenons sur la professionnalisation de leur relation client, leurs outils et méthode de gestion de projet mais aussi sur la gestion de leur temps, partagé entre leur développement personnel, leur prescription auprès des entreprises prospects et leur temps de production. C'est là le principal challenge pour garantir à la fois, le développement de son business, la non dépendance

économique par rapport à un compte en particulier et la pérennité de son offre de service. ITG accompagne et forme ses consultants sur la conduite et le pilotage de projet ainsi que sur les outils de communication. En ce qui concerne les missions de prestation IT, qui représente 15% de l'activité d'ITG, elles sont très souvent à temps plein et d'une durée de 6 mois et plus. Cela nécessite une vigilance encore accrue sur l'enchaînement des missions car le consultant va devoir se préparer à trouver une suite alors qu'il est en production temps plein. ITG lui apporte tout le conseil dans la gestion de la recommandation auprès des prescripteurs et la gestion de ses contacts I

Question : Quel est le profil des consultants ITG ?

Annick Heuga : Nous avons 3 grands groupes d'intervenants selon les situations de vie : les experts techniques, les consultants (détenteurs d'une méthodologie avérée) et les prestataires et notamment les prestataires informatiques (qui peuvent être également des formateurs et opérer des transferts de savoirs au travers d'une convention sous le numéro de centre de formation d'ITG). Cette convention de formation peut faciliter le financement d'une prestation puisque l'entreprise commanditaire peut l'intégrer dans son budget de formation.

Nous avons 3 profils de professionnels portés :

- 1 – Les demandeurs d'emploi, pour lesquels le portage salarial représente un moyen d'exercer une activité en temps réduit. Le travail en temps partiel constitue une véritable stratégie de retour à l'emploi car après quelques missions en temps partiel, le retour à l'emploi durable est pour 60% des cas concrétisé
- 2 – Les retraités qui ne souhaitent pas cesser toute activité et peuvent continuer à travailler pour leur ancienne entreprise et/ou pour d'autres ou les personnes en gardant un statut salarié familial dans un format de cumul emploi/retraite.
- 3 – Les femmes qui peuvent ainsi concilier activités personnelles et professionnelles en ayant une meilleure maîtrise de leur temps

Question : Par rapport aux politiques d'achat de missions des grands comptes et a Pôle Emploi, quels avantages offre ITG ?

Annick Heuga : ITG est référencé auprès de 1 400 grands comptes en France et à l'étranger afin de faciliter l'accès aux missions pour ses consultants. Mon rôle personnel au sein d'ITG consiste à négocier des référencements / agréments et/ou à faire habilitier les sociétés d'ITG afin que les consultants puissent intervenir en direct auprès des entreprises (habilitation confidentialité défense, santé au travail, crédit impôt recherche etc.) auprès des grands comptes et des administrations publiques.

En juin 2008, la loi de modernisation du marché du travail mentionne le Portage Salarial dans le Code du travail. Il est alors demandé au PRISME de négocier un accord qui précisera les conditions d'exercice de la profession et définit le droit des portés. Cet accord est signé deux ans plus tard en juin 2010 par le PRISME d'une part qui représente le MEDEF, trois syndicats de salariés (CFDT ; CFE CGC ; CFDT) auxquels se joint une quatrième, la CGT, d'autre part.

Le texte, ainsi rédigé, est déposé en juillet 2010 sur le bureau de la Direction du Travail pour que soit prononcé un arrêté d'extension qui aujourd'hui est en passe d'aboutir.

Les cotisations payées par la société de portage permettent aux consultants salariés de bénéficier des droits comme tout salarié d'une entreprise, et bénéficient de leurs droits à la sécurité sociale, la retraite cadre et complémentaire cadre et à l'assurance chômage.

Question : Quel est le statut du manager de transition ?

Pierre-Dominique Henry : Le statut n'est pas le sujet. Ce qui importe, c'est la mission. Les conditions du management de transition sont imposées par le cadre juridique. Selon le contexte, les sociétés commanditaires peuvent embaucher en direct ou en CDD les consultants (par ex : Finance, RH). Dans ce cas, elles versent des honoraires à la société de management de transition.

Alain Desouche : Le Réseau Oudinot permet d'accéder à volonté à chacun de ces statuts. Un groupe de Management de Transition s'est créé au sein même du réseau.

Questions de la salle

Question : Vous avez mentionné qu'il existe un faible nombre de missions de transition. A votre avis, comment pourrions-nous les augmenter ?

Pierre-Dominique Henry : Le système social français en est la cause. La réglementation du travail est plus incitative en Angleterre et en Belgique, où les indemnités chômage sont plafonnées pour tous à 1000 euros par mois. Les seniors surévaluent leur rémunération potentielle en repositionnement. Il faut savoir que les rémunérations de plus de 250 k€ sont très rares, et celles de plus de 150 k€ problématiques. Il vaut mieux être en poste moins payé qu'au chômage. Un accident de carrière d'un an ou plus est un problème sur le cv. Le temps joue contre le chercheur d'emploi.

Annick Heuga : Il y a bien plus d'opportunités de missions en France que d'opportunités d'emplois. Contrairement à une mission d'intérim qui ne peut excéder 18 mois, une mission en portage salarial peut durer 3 ans. Par habitude et méconnaissance, les demandeurs d'emploi privilégient les CDD, puis l'Intérim, avant les missions en portage salarial. Il faut vraiment s'intéresser aux nouvelles formes d'emploi car elles seront des solutions d'emploi et d'activité de plus en plus présentes : portage salarial, temps partagé dans un groupement d'employeurs, création d'activité au sein d'une coopérative d'activité et d'emploi.... On pourrait imaginer par exemple qu'un ancien Directeur de l'Afnor puisse être embauché par plusieurs PME réunies au sein d'un groupement d'employeur pour organiser en parallèle leur certification ISO 26 000 ou que ce même expert puisse intervenir sur ces sujets au travers de missions ponctuelles en portage salarial...

Question d'un ex DRH expérimenté en repositionnement professionnel : Le temps partiel correspond bien aux aspirations de rythme de vie des seniors. Est-ce une possibilité en management de transition ?

Pierre-Dominique Henry : Oui, tout-à-fait. La demande de temps partiel existe et elle correspond à deux réalités. Les entreprises pour des missions demandant une expertise pointue n'ont pas forcément besoin d'un temps plein, ni même d'une présence physique. L'autre réalité correspond aux contraintes budgétaires. L'entreprise peut ne pas disposer d'un budget pour un temps plein et préférer proposer des missions de transition aux 4/5^{ème} ou aux 3/5^{ème}.

Question d'un ingénieur de développement d'IBM âgé de 45 ans : Madame Annick Heuga, vous avez évoqué l'impérieux besoin d'arbitrage entre les temps de production, de développement personnel et de prospection. Pouvez-vous nous indiquer des ratios de décomposition qui soient à votre avis optimisés ?

Annick Heuga : Cette gestion du temps est fonction du type de missions que le consultant réalise. S'il se positionne plutôt comme un prestataire sous-traitant d'un organisme (centre de formation, cabinet d'experts, SSII, organisme de certification..) il transfère son temps de développement commercial à ces structures et donc il aura plus de temps pour de la production. Sur 220 jours d'activité annuelle il pourra alors gérer 180 jours de production et garder 40 jours pour ces congés et développement personnel. Si par contre, il intervient en direct auprès des comptes et doit lui-même prospecter. Alors ces 220 jours d'activité se décomposeront en 110 jours de production pour 80 jours de développement, le restant pour ses congés et développement personnel. Il peut également mixer sous-traitance et intervention en directe, ceci vous donne un exemple de gestion du temps.

Question d'un participant de nationalité canadienne : on constate des différences culturelles selon les pays. Au Canada, nous commençons à manquer de manager. Les générations Y tendent à ne pas accepter de renoncer à leurs temps personnels pour assumer des rôles de managers.

Annick Heuga : Nous avons beaucoup de consultants intervenants à l'international, tout en restant en contrat de travail de droit Français. Ils sont couverts par une assurance rapatriement. Les contractualisations de prestation se font en Anglais ou en Français

Pierre-Dominique Henry : La Suisse présente des opportunités pour les seniors, car elle manque cruellement de cadres notamment dans le secteur industriel. Il y a une pénurie d'ingénieurs et de techniciens et aucun problème d'âge pour le recrutement, ni de 35h, ni de retraite à 60 ans.

Question d'un programmeur informatique en recherche d'emploi depuis 6 mois : J'ai entendu parler d'une mission de DSI en temps partagé entre 3 sociétés.

Annick Heuga : Oui, il s'agit du dispositif de groupement d'employeurs qui permet d'offrir un contrat de travail en temps plein sur une fonction en temps partagé. Le même résultat peut être obtenu en utilisant 3 missions de portage.

PHOTO DE LA SOIREE



De gauche à droite :

Nadia Robinet (AAE Ensimag), **Frédéric Connault** (DRH Colt, Vice-président de l'Observatoire des Métiers UNETEL- RST), **Dominique Duflo** (Dirigeant chez Valeur RH, ancien DRH Sogeti), **Vincent Giolito** (Président Nouvelle-Carrière) et **Marie-Pierre Grimaud-Gosselin** (Consultante RH, APEC)



De gauche à droite :

Guy de Swiniarski (responsable du club ESSEC business et technologies), **Alain Desouche** (Contrôleur de Gestion chez OSIATIS, Président du réseau Oudinot), **Pierre-Dominique Henry** (Associé d'Eurosearch & Associés, responsable de Transito, cabinet de management de transition),

Annick Heuga (Responsable des Partenariats Groupe ITG, membre fondateur de l'association « L'emploi en Formes »), **Franck Lacombe** (Président de l'association Escape, Président de RES-IT, Co-fondateur de IT-Senior-Managers. Président Evolena)

L'EQUIPE D'ORGANISATION :



Luc Domissy

- Délégué du groupe professionnel TIC & Business - ESCP-Europe Alumni
- Directeur de Grands Comptes, Klee Group



Valentine Ferreol

- Présidente du Groupe Professionnel Informatique Arts et Métiers Paristech
- Présidente de l'Institut G9+
- Directeur des opérations, SSII



Corinne Forasacco

- Responsable du club ESSEC RH
- Partner, Alma Alter consulting



Jean-Michel Huet

- Club e-business Reims Management School
- Directeur Associé, BearingPoint



Isabelle Levavasseur

- Présidente club AgroInformatique
- Directeur de projet PMP®, Orange business services



Michel Olive

- Président Supelec Informatique et télécom
- Consultant



Nadia Robinet

- Ensimag Alumni / Ensimag au Féminin
- Responsable RH de la Filière des Systèmes d'Information d'un groupe bancaire, entrepreneur ,Exécutif Coach/Praticien Narratif



Gil Savel

- Président club SI GEM GN
- Manager en Organisation des Systèmes d'Information



Guy de Swiniarski

- Responsable du Club ESSEC Business & Technologie
- Manager de transition & Directeur de projet



LE MINI-CV DES INTERVENANTS

TABLE RONDE N°1



Dominique Duflo

M. Duflo est dirigeant fondateur de Valeur RH. Après une carrière de 20 années chez Capgemini, où Dominique Duflo a notamment exercé en 2001 la responsabilité de Directeur de la Stratégie et des Ressources Humaine, il a été Directeur du Marketing et de la Stratégie de Sogeti et puis membre actif du Syntec. A ce titre, il a notamment exercé les responsabilités d'Administrateur du FAFIEC, Président de la CPNE, Président de la CPCCN, et de membre de commissions et groupes de travail sur l'évolution des métiers de l'informatique et la Formation.



Vincent Giolito

Vincent Giolito dirige NouvelleCarrière (www.nouvellecarriere.com), leader des solutions en ligne pour l'accompagnement à la mobilité professionnelle. NouvelleCarrière a édité en juin 2012 le livre blanc Senior IT sur les perspectives de carrière des plus de 45 ans dans les métiers informatique et Télécom. Titulaire d'un MBA à l'Insead. Auparavant, Vincent Giolito a été journaliste à Europe 1, et rédacteur en chef au Le Figaro avant de se consacrer à l'accompagnement professionnel depuis 2008.



Marie-Pierre Grimaud-Gosselin

Agée de 53 ans, diplômée d'EAP (ESCP Europe) en 1981, Mme Grimaud-Gosselin a réalisé très tôt plusieurs stages dans l'environnement informatique : Cap Gemini en France puis IBM en Angleterre et en Allemagne.

En 1981, elle intègre la société Toupret/Jardin (produit de second œuvre bâtiment) en tant que responsable marketing pour développer la marque sur le marché grand public et à l'export.

A partir de 1985 elle s'est associée à la création d'une « start-up » spécialisée dans les réseaux et les communications à distance. En parallèle, elle a participé à la création et animation du service orientation-carrière de l'EAP.

Marie-Pierre a rejoint l'APEC en 1995 et après avoir occupé différentes fonctions dans le conseil aux cadres en activité et aux entreprises, elle est aujourd'hui consultante Ressources Humaines au sein du Pôle Ingénierie et Solutions

Elle est en charge de la mise en place et de l'animation de dispositifs RH :

- Plan senior, à destination des RH, des managers et des collaborateurs
- Management intergénérationnel : recruter et manager la Génération Y, favoriser l'intergénérationnel
- Pilotage de la mobilité
- Formations :
 - o Management
 - o Entretiens annuels
 - o Professionnalisation des RH

Elle compte parmi ses clients : Renault, Altran, Assystem, BNP Paribas, L'Oréal, Generali, UGC



Frédéric Connault

- Supélec de formation, Frédéric Connault est DRH Colt depuis 2007.
- Depuis plus de 20 ans chez des opérateurs de service en télécommunications (Numéricâble, Cegetel, Colt) dans des métiers techniques principalement, puis au Service Client.

TABLE RONDE 2



Alain Desouche

Monsieur Alain Desouche a évolué pendant plus de 20 ans dans la grande distribution. Monsieur Desouche a été Directeur Commercial dans des contextes de création d'activité et de développement pour des sociétés comme Ducros, Literie Bultex ou encore Directeur de Filiale chez Brabantia.

Depuis 6 ans, il est Contrôleur de Gestion au sein d'Osiatis, une importante SSII qu'il a rejoint après avoir accompagné la vente de la structure informatique dans laquelle il occupait les fonctions de Directeur Général Adjoint.

Alain est co-fondateur et Président du Réseau Oudinot créé en 2004. C'est un réseau associatif de 400 cadres qui mutualisent leur expertise et actualisent leurs compétences afin de mieux appréhender l'évolution des marchés et de s'aider mutuellement à relever des challenges professionnels (www.reseau-oudinot.com)



Pierre-Dominique Henry

Pierre-Dominique est diplômé de Centrale en 1977. Monsieur Henry débute son parcours chez Thomson. En 1984, il rejoint le secteur de l'archivage magnétique chez Digital DC, puis du Disque Optique Numérique et devient Directeur Général d'ATG Giga disc, qu'il revend en 1993. De 1993 à 2004, il dirige Sonorma, PME qu'il hisse, sous l'enseigne Buronomic, en un des leaders français de l'aménagement de Bureau. En 2004, il est nommé Président du Directoire de Deville & Administrateur de Deville Thermique.

Depuis 2006, il a réalisé, pour le compte d'investisseurs, plusieurs missions de retournement et de restructuration en Europe et développé le cabinet EssensYs. Monsieur Henry est actuellement associé d'Eurosearch & Associés, et responsable de Transitio, filiale en charge de la Gouvernance et du Management de Transition. Transitio est vice-président de l'AFMdT (Association Française du Management de Transition).



Annick Heuga

Titulaire du DESA du CNAM « Responsable Projet de Formation des Arts et Métiers » et du titre de « Formatrice Professionnelle pour Adultes » du Ministère du Travail, Madame Heuga est responsable du projet « bien-être au travail » dans le cadre d'un accord prévention santé au travail.

Madame Annick Heuga est experte en formation professionnelle pour adultes. Elle est spécialisée dans l'ingénierie de formation et accompagne les hommes et les femmes de l'entreprise dans la conduite du changement, l'adaptation aux nouveaux postes de travail, les mutations nécessaires vers les nouvelles technologies.

Ce sont plusieurs années d'expériences terrains, en direction de projets, en gestion des transitions professionnelles et accompagnement des cadres qui l'ont amenée sur le terrain des nouvelles formes d'emplois. De nombreuses formules permettent aujourd'hui en France d'ajuster l'emploi aux variations qualitatives et quantitatives de la demande des entreprises : l'intérim, les contrats CDD, les contrats de missions, les groupements d'employeurs et le portage salarial, développant pour la plupart, la démarche de travail par mission et plus particulièrement pour ce dernier, l'autonomie Professionnelle Choisie.

Madame Heuga est membre fondateur de l'association « L'Emploi En Formes » et responsable des partenariats entreprises à la Direction du développement du groupe ITG.



Franck Lacombe

Franck Lacombe a travaillé 25 ans en SSII, de Capgemini pendant 12 ans à IBM GS en passant par la direction de petites entreprises du secteur. Il a fondé en 2002 Evolena, cabinet spécialisé dans le conseil aux dirigeants de SSII. Il est un expert du secteur et il écrit dans de nombreuses publications destinées aux acteurs, qu'ils soient fournisseurs ou clients.

Monsieur Lacombe est responsable de nombreuses associations.

- Monsieur Lacombe est président d'Escape depuis 8 ans, qui regroupe les anciens managers de Capgemini.
- Monsieur Lacombe est également Président de RES-IT, méta-association regroupant les principales associations d'anciens d'entreprises du secteur IT qui regroupe 5000 personnes.
- Il est co-fondateur de IT-Senior-Managers, site d'emploi destiné à favoriser l'accès à l'emploi pour les seniors du secteur IT et regroupant 4000 cadres. Les 8 associations partenaires sont AGORA (l'association des anciens d'Oracle), Aster (l'association des anciens de Steria), desunilog (l'association des anciens d'Unilog), Escape (l'association des anciens managers de Capgemini), Honorix (l'association des anciens de Xerox), SG3 (l'association des anciens de SG2), Sunset (l'association des anciens de Sun) et 3A (l'association des anciens d'Accenture). En réponse à la problématique emploi des seniors, IT-SENIOR-MANAGERS, le site emploi des 8 associations d'anciens managers a lancé en partenariat avec Monster une CVtèque.

Prise de notes et compte-rendu réalisé par Luc Domissy



PRESENTATION DU G9+

Fédérant aujourd'hui 20 communautés d'anciens de toutes formations (écoles d'ingénieurs, management, sciences politiques, université), l'Institut G9+ représente 50 000 professionnels du numérique. Grands acteurs privés & publics et pôles d'expertise concernés font naturellement partie de son environnement. Il a pour ambition d'être un think-tank de référence dans ce secteur.

Ses réunions-débats, une trentaine par an, abordent sans concessions tous les aspects technologiques, économiques et sociétaux du secteur. Des initiatives particulières (cycles de conférences, livres blancs, rencontre annuelle) complètent un catalogue ouvert à tous.

Créé en 1995 par la réunion de 9 groupes " technologies de l'information " d'anciens de grandes écoles françaises, l'Institut G9+ constitue une plate-forme sans équivalent d'études et d'échanges sur le numérique.

Information et inscription sur www.G9plus.org