Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

L'emploi des seniors dans les entreprises du secteur du numérique en France sacrifié sur l'autel du jeunisme

Les raisons d'une inefficacité des politiques actives d'emploi des seniors : le cas d'Altran Technologies

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Anne-Claude Hinault

Nom, prénom : BOUKHSIBI Boubker

Promotion : 2016-2017

Soutenu le : 25/09/2017

Mention du mémoire : Très bien

Résumé

Les entreprises du secteur du numérique jouissent aujourd'hui d'une image de jeunisme forte du constat établissant que celles-ci sont celles employant le moins de salariés âgés de 45 ans ou plus en France. Cette image de jeunisme mène la perspective de fin de carrière professionnelle très peu soutenable au sein des entreprises du secteur en particulier. Ainsi, le vieillissement au travail dans le numérique met en jeu de multiples paramètres marginalisant les séniors et mettant en danger leur emploi et employabilité, à savoir l'existence de processus de recrutement typés, l'omniprésence de représentations sociales négatives à l'égard de cette population, ainsi que l'emprunt de la part de celle-ci de voies professionnelles autonomes ancrées dans leur culture professionnelle. Dans cette même perspective, les efforts législatifs incitatifs en termes de maintien des séniors dans leur emploi, notamment à travers le dispositif du contrat de génération, tardent à porter leurs fruits, entraînant l'émergence d'actions peu volontaristes des entreprises, ainsi que peu d'intérêts de la part des diverses parties prenantes.

Abstract

The digital sector companies enjoy nowadays a strong image of youthism, especially when they are known as the companies employing the fewest 45 year-old employees in France. This youthist reputation leads the possibility of ending the professional career to be unsustainable particularly within the companies of the sector. Thus, aging at work in the digital field interacts with multiple parameters marginalizing seniors and endangering their employment as well as their employability, namely because of the existence of typical recruitment processes, the omnipresence of negative social stereotypes of seniors, as well as evolving through autonomous professional paths anchored in the professional culture. Similarly, binding legislative efforts, especially through generation contract program, remain ineffective, which leads to the emergence of poor actions by companies, as well as lack of interest by the various stakeholders themselves.

Mots-clés

Séniors ; Numérique ; ESN ; Contrat de génération ; Employabilité

Keywords

Seniors; Digital; IT; Generation contract; Employability

Remerciements

Tout d'abord, j'adresse mes vifs remerciements à chaque personne ayant contribué, de manière directe ou indirecte, à la réalisation de ce mémoire de fin d'études dans le cadre de mon enrichissante et solide expérience professionnelle de plus d'un an au sein de la Direction du Développement des ressources humaines et de la Formation au sein d'Altran Technologies.

Plus précisément, j'adresse mes sincères remerciements au Directeur du Développement RH et de la Formation d'Altran Technologies, Monsieur Thierry DUFOUR. Ce dernier m'a offert l'opportunité d'évoluer en apprentissage au sein d'une équipe de qualité et de contribuer activement à la conduite des différents projets que j'ai eus à mener, notamment en ce qui concerne le suivi des engagements de l'entreprise en termes de Contrat de génération, constituant le point de départ m'ayant permis de traiter la question de l'emploi des séniors dans le secteur du numérique.

Je tiens aussi à remercier l'ensemble des personnes avec qui j'ai pu collaborer et mûri tant professionnellement qu'humainement au sein d'Altran Technologies.

Enfin, je remercie vivement Madame Anne-Claude Hinault en sa qualité de rapporteur universitaire et encadrant de l'élaboration du présent mémoire de fin d'études, m'ayant considérablement soutenu et conseillé.

Je remercie finalement Monsieur Arnaud PISSOT en sa qualité de rapporteur professionnel m'ayant apporté une multitude de compétences cognitives pointues, étant une base essentielle de la qualité du présent mémoire de fin d'études.

Sommaire

Introduction *6*

I. Les séniors face au défi de l'emploi : Entre construction structurelle défavorable du marché de l'emploi et politiques volontaristes ineffectives. *15*

1. Un contexte national critique de l'emploi des séniors en France **15**

a) Une ré-interrogation de l'emploi des séniors en France par le vieillissement au travail 15

b) Les dispositifs d'accès et de maintien des séniors en emploi : Des politiques incitatives sans grand succès 19

2. Être salarié sénior au sein du secteur du numérique : Entre spécificité et difficultés des défis à relever **24**

a) La nature de l'activité des professionnels séniors au sein du secteur du numérique : Une organisation de travail et dynamiques économiques particulières 24

b) La gestion de la seconde partie de carrière dans le secteur du numérique : Quand durer au travail devient un défi 29

3. Etre sénior au sein d'Altran Technologies : Le pari du contrat de génération. **33**

a) Le plan d'actions relatif au Contrat de Génération : Vers une pluralité de registres d'actions 33

b) La coopération intergénérationnelle dans le cadre du contrat de génération : Un dispositif prometteur mais au faible succès 38

II. Les raisons supposées d'une raréfaction de la population des séniors dans les entreprises du secteur du numérique *42*

1. L'âge comme critère incontournable du recrutement dans le secteur du numérique 42

a) Un marché de l'emploi aux normes de recrutement défavorables aux séniors 42

b) L'âge comme prérequis à l'embauche dans les entreprises du secteur du numérique : Jeunisme discriminatoire ou simple fatalité ? 47

2. Les représentations sociales par rapport aux séniors du secteur du numérique : Entre stéréotypes et solutions 51

a) Les séniors du secteur du numérique face à des représentations sociales omniprésentes en entreprise 51

b) Des stéréotypes omniprésents en entreprise certes, mais à contraster 57

3. Une agilité des trajectoires professionnelles des séniors à l'image de celle des métiers du numérique 63

a) Des séniors aux parcours professionnels nomades 63

b) L'émergence de trajectoires agiles d'évolution professionnelle devenues traditionnelles dans le secteur du numérique 67

III. Pour une favorisation du maintien en emploi des séniors dans le secteur du numérique 73

1. Une inefficacité des politiques actives d'emploi des séniors dans le secteur du numérique : Une causalité à triple-dimension 73

a) Une triple-causalité de la sous-représentation des séniors dans les entreprises du secteur du numérique 73

b) Des politiques à caractère incitatif sans avancées radicales 77

2. Quelles solutions à l'emploi des séniors dans le secteur du numérique ? 80

a) Préconisations en faveur de l'emploi des séniors : La nécessité d'une prise de conscience collective 80

b) De la théorie à la pratique : Exemples concrets de pratiques de favorisation de l'emploi des séniors dans les entreprises du secteur du numérique 82

Conclusion ***85***

Bibliographie ***86***

Annexes ***91***

Introduction

La problématique que constitue le vieillissement de la population active en France implique une priorisation de la gestion des salariés dits « séniors » au sein de l'entreprise. Ainsi, des plans communautaires, nationaux et régionaux essaient depuis un certain nombre d'années d'accompagner celle-ci afin de mieux appréhender cette question en prenant en considération leurs divers contextes organisationnels et socioéconomiques spécifiques[1].

Tout au long de notre propos, nous développerons et analyserons la problématique de l'emploi des séniors dans les entreprises du secteur du numérique en France, s'appuyant sur différentes études empiriques sur le sujet ainsi que sur une enquête qualitative de terrain que nous avons menée à travers une expérience professionnelle d'un an en tant que Chargé de Développement des Ressources Humaines au sein du leader mondial du conseil en ingénierie et en services des technologies d'information et de communication étant « Altran Technologies ». En effet, cette dernière emploie plus de 30000 salariés à travers plus de 20 pays dans le monde, dont 10000 salariés en France basés dans plus de 20 locaux régionaux différents. Le placement d'ingénieurs en automobile, aéronautique, défense, énergie et santé, ainsi que de consultants en informatique, télécommunications, médias et finance auprès de grands comptes-clients représente le cœur de métier de l'entreprise qui fut fondée en 1982. Ceci lui permet d'atteindre 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel avec une croissance de plus de 9% en 2016 par rapport à l'année précédente[2]. De plus, 30% des recrutements d'Altran en CDI sont destinés aux jeunes diplômés, essentiellement ceux occupant des postes de stagiaires ou bien d'alternants au sein de l'entreprise, ce qui constitue un facteur clé de motivation de ceux-ci et fait de leur expérience professionnelle chez Altran un tremplin vers l'appropriation du savoir-faire et savoir-être nécessaire à la réussite de leurs carrière professionnelle respective[3].

A titre d'exemple, notre poste de Chargé de projets en Développement RH et Formation nous a permis de prendre en charge des projets RH considérés comme étant stratégiques à a bonne marche de l'organisation du travail au sein de l'entreprise. En effet,

[1] Isabelle Faurie, Franco Fraccaroli & Alexis Le Blanc. « Âge et Travail : des études sur le vieillissement au travail à une approche psychosociale de la fin de la carrière professionnelle ». *Le travail humain*. Volume 71. Numéro 2. Pages 137 – 138. 2008. https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=TH_712_0137

[2] « Altran en bref ». *Site internet d'Altran Technologies*. https://www.altran.com/fr/fr/a-propos-daltran/altran-en-bref/

[3] « Stratégie ». *Site internet d'Altran Technologies*. https://www.altran.com/fr/fr/a-propos-daltran/strategie/

offrir l'opportunité à un apprenti de conduire des projets aussi importants que la création d'un parcours de formation en Gestion de projet destiné aux chefs de projets, ingénieurs et consultants d'Altran, ainsi que son enregistrement à l'inventaire de la RNCP, d'organiser et promouvoir son « MOOC – Eway » d'intégration des nouvelles recrues, ou encore de produire et mettre en œuvre un guide pratique de la gestion du fait religieux en entreprise est bien une preuve de la stratégie de responsabilisation des jeunes actifs conduite par Altran afin de les préparer au mieux à leur insertion professionnelle. Cependant, étant donné que la source essentielle de bénéfice financier d'Altran ne provient point de ses fonctions support, les projets de développement RH rencontrent fréquemment des difficultés de mise en œuvre et d'intérêt de la part des dirigeants. A titre d'exemple, la mise en pratique des engagements de l'entreprise en matière de Contrat de génération, qui nous servira d'une importante partie de notre terrain d'étude, ne réussit pas à atteindre les objectifs escomptés à travers le plan d'actions élaboré par Altran durant le mois de décembre 2016.

Néanmoins, la gestion du Contrat de génération au sein d'Altran ne représente pas la seule raison pour laquelle nous étayerons et analyserons la problématique que constitue l'emploi des séniors dans le secteur du numérique en France. En effet, nous avons réussi durant le mois de septembre 2016 à produire une analyse socioéconomique au sujet de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés au sein des grandes entreprises en France, dans le cadre du Master 2 « Politiques d'entreprises et Régulations sociales » à l'Université Paris-Dauphine, ceci avec un focus sur les aspects intergénérationnels de la question et des spécificités que présente la génération Y par rapport aux générations qui la précède. Ainsi, nous étions arrivés à la conclusion consistant à considérer la guerre des talents à laquelle se livrent les grandes entreprises françaises aujourd'hui est due au fait que les jeunes diplômés appartenant à la génération Y seraient beaucoup plus exigeants que leurs aînés, notamment au niveau de leurs prétentions salariales ou bien de leurs aspirations éthiques par rapport aux activités des organisations. Ceci se traduit à travers leur volatilité importante au sein du marché du travail, d'où l'émergence des politiques de marque employeur pour attirer, retenir et fidéliser ces jeunes diplômés ou actifs, ce qui n'était pas le cas auparavant[4]. Ainsi, c'est dans la continuité pertinente de l'approche intergénérationnelle étudiée que nous souhaitons développer, rechercher et répondre à la

[4] Boubker Boukhsibi. « Les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur face au défi de l'insertion professionnelle en Grandes Entreprises ». *Master 2 Politiques d'entreprises et Régulations sociales : Université Paris-Dauphine*. 21 septembre 2016.

problématique de la raréfaction de l'emploi des séniors au cœur du secteur du numérique, célèbre pour être un secteur d'un extrême jeunisme.

En effet, le vieillissement de la population active pose en général une première problématique étant l'augmentation de **l'âge légal de départ en retraite**, ce qui induit une logique d'activité professionnelle plus longue à l'heure où les séniors sont poussés vers la sortie par un certain nombre d'entreprises, et en particulier par celles opérant dans le secteur des services numériques, une menace sous-estimée de perte de savoir-faire et savoir-être fondamentaux. Ensuite, alors que l'enjeu principal qui peut expliquer cette éviction des séniors serait leurs niveaux de rémunération, les entreprises de services du numérique (ESN) avancent l'argument de **l'obsolescence des compétences** des séniors au sein d'un secteur en changement permanent. Or, selon le FAFIEC, représentant « l'organisme paritaire collecteur agréé » (OPCA) de la branche professionnelle SYNTEC, plus de 25% du budget total alloué au financement de la formation professionnelle n'est pas utilisé par les ESN. Ceci pousse le secteur des ESN à se construire une image devenue traditionnelle et identitaire étant le « jeunisme », induisant la préférence d'embaucher des collaborateurs jeunes récemment diplômés et coûtant beaucoup moins chers à l'entreprise par rapport aux séniors[5]. Enfin, la population active vieillissante pose une dernière question concernant la pénibilité au travail, et notamment les facteurs et outils clés de prévention des risques psychosociaux et professionnels. En effet, la démarche obligatoire de formalisation de ces différents risques dans le cadre d'un document unique reflète une politique de gestion des âges et des emplois au sein des ESN, dans lesquelles la pénibilité au travail est plus d'ordre psychologique que physique, accentuée au fil de l'âge. En parallèle, et du point de vue des salariés âgés, d'autres problématiques émergent à partir du vieillissement de la population active en France. Tout d'abord, en ce qui concerne un manque de reconnaissance considérable de leurs compétences et engagement au sein de l'entreprise, d'où un sentiment d'injustice qui naît pouvant entrainer la détérioration du climat social, la nécessité de la restructuration identitaire du fait de la préparation à la retraite, et enfin, la souffrance des séniors liée à la discrimination liée à l'âge se répercutant sur leurs possibilités d'accès à la formation, d'évolution professionnelle ou encore d'emploi[6].

[5] Nicolas Séné. « Les SSII n'aiment pas les vieux ! ». *Révolution sociale*. 31 octobre 2010.
[6] Isabelle Faurie. « Quand le vieillissement réinterroge l'emploi et le travail ». *Cereq*. Page 25. Janvier 2011. www.cereq.fr/content/download/1235/14928/file/relief33_p23.pdf

Ainsi, le secteur du numérique s'offre une image de jeunisme qui peut être trompeuse, car si les ESN sont célèbres pour leur activité liée à des technologies en perpétuel changement et leurs populations essentiellement jeunes, cette industrie reste tout de même étroitement liée à l'humain, des femmes et des hommes, de tout âge, qui sont en charge du management, de la commercialisation, de la conception et du maintien des services numériques vendus. Cependant, l'émergence du secteur des services du numérique date de la fin du siècle dernier, ce qui implique que la jeune main-d'œuvre de jadis, ayant bâti la réussite du secteur, dépasse désormais l'âge de 45 ans, rentrant dans la catégorie des séniors[7]. Dès lors, quelques entreprises du numérique commencent à considérer la problématique des séniors beaucoup plus sérieusement, notamment à travers le dispositif légal et obligatoire du « Contrat de Génération ».

Le dispositif du Contrat de Génération vise tout d'abord le maintien dans l'emploi des séniors et la favorisation de leur embauche, sans pour autant négliger qu'il vise également l'insertion professionnelle des jeunes actifs, ainsi que la transmission intergénérationnelle des compétences, notamment à travers le tutorat. En effet, le contrat de génération rentre dans le cadre des politiques actives d'emploi, introduit par le gouvernement en 2014 et ciblant les entreprises de plus de 300 salariés. L'objectif étant de forcer ces entreprises à négocier au travers d'accords collectifs ou bien de plan d'actions, avec les partenaires sociaux, sur la question de l'amélioration des conditions de travail et de l'insertion des jeunes actifs dans le marché du travail[8]. L'aspect de l'amélioration des conditions de travail dans le cadre du contrat de génération en particulier, et des politiques d'emploi actives dédiées aux séniors en général, témoigne d'une préoccupation de plus en plus importante des conditions de l'activité professionnelle des séniors en entreprise. Ceci au côté d'autres dispositifs ciblant la demande de travail des séniors, notamment en ce qui concerne l'émergence du « CDD sénior », réservé aux personnes âgées de 57 ans ou plus et d'une durée maximale de 18 mois, ou encore les divers plans visant à modifier les pratiques de gestion des âges dans les entreprises, tels que la « Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences » (GPEC), qui est obligatoirement négociée tous les trois ans par les entreprises de plus de 300 salariés, ainsi que l'amoindrissement de la pénibilité au

[7] Vincent Giolito. « Perspectives de la gestion des carrières après 45 ans dans les métiers Informatique et Télécoms ». *Séniors IT*. Page 2. Juin 2012. http://www.ithaquecoaching.com/wp-content/uploads/2012/07/SeniorIT-LivreBlanc-NvelleCarriere-28jun12.pdf

[8] Contrat de Génération. *Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre), Ministère en charge du travail*. 18 janvier 2017. https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F31262

travail introduit notamment par la loi du 9 novembre 2010 incitant les entreprises à négocier au sujet de la prévention de la pénibilité au travail[9]. Cependant, si ces politiques actives d'emploi des séniors visent essentiellement la demande de travail, d'autres dispositifs d'incitation à la prolongation de l'activité cherchent plutôt à peser sur son offre, notamment à travers les réformes des systèmes de retraite avec l'évolution de la durée de cotisation et l'introduction des systèmes de côtes, décotes et surcotes ; la restriction des dispositifs de cessations anticipées d'activité ; ainsi que la réforme des régimes particuliers d'indemnisation du chômage éliminant de plus en plus le tunnel permettant de vivre décemment entre le licenciement et la retraite[10].

D'autre part, le secteur du numérique est extrêmement difficile à définir tant les entreprises qui y opèrent comptent une diversité de domaines de métiers et d'activités économiques. Cependant, il est indéniable que le secteur du numérique a transformé plusieurs autres secteurs d'activité, notamment en ce qui concerne celui de la santé, de l'assurance ou bien du commerce, modifiant le modèle économique actuel, et par conséquent, celui du comportement des consommateurs. Alors que l'INSEE ou encore l'OCDE considèrent le secteur du numérique comme étant le regroupement des entreprises productrices des biens et services permettant la transformation digitale de l'économie, notamment à travers l'informatique, l'ingénierie, l'électronique ou bien les télécommunications, « l'Association de l'économie numérique » (ACSEL) le désigne quant à elle comme étant un ensemble de secteurs d'activité dont les entreprises y opérant utilisent les technologies numériques communément appelées « Technologies de l'information et de la communication » (TIC). Autrement dit, le secteur du numérique n'est pas limité à un seul secteur d'activité professionnelle mais il en englobe tout secteur s'appuyant sur les TIC, qu'il en soit producteur ou simple utilisateur. Cependant, nous considérerons tout au long de notre étude la définition émise par l'INSEE et l'OCDE, qui nous paraît plus appropriée à notre vision de ce qu'est le secteur du numérique et qui est plus conforme à notre expérience en entreprise[11]. Il convient également de présenter les différents types de parties prenantes agissant dans le secteur du numérique. En premier lieu, ce dernier connait comme acteur principal l'ensemble des entreprises produisant les

[9] LOI n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites. https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000023022127&categorieLien=id

[10] Arnaud Mias. « Politiques d'emploi en entreprise ». *Master 2 Politiques d'entreprises et Régulations sociales : Université Paris-Dauphine*. 27 mars 2015.

[11] « L'économie numérique ». *Pôle Emploi*. http://www.pole-emploi.fr/actualites/l-economie-numerique-@/article.jspz?id=180484

biens, comme par exemple Apple ou Samsung, et les services, notamment en ce qui concerne les entreprises du conseil telles qu'Altran ou Capgemini. En second lieu, les entreprises appartenant aux secteurs d'activité usagers des TIC, leur permettant de gagner en productivité, tels que les secteurs de la banque, de l'aéronautique, des télécommunications, de l'automobile, de la finance, du tourisme…etc. Ensuite, nous pouvons citer les entreprises constituant ce qu'on appelle la « nouvelle économie », et qui désigne les entreprises qui existent à travers l'émergence des TIC telles que Blablacar ou encore Venteprivée.com, englobant ainsi les secteurs de l'e-commerce, des services en ligne ou encore des jeux vidéo. Enfin, la dernière partie prenante du secteur du numérique n'est autre que les ménages et les particuliers utilisant les technologies numériques au quotidien, que ce soit dans le cadre de leurs loisirs respectifs, ou bien des réseaux sociaux, de la culture…etc[12].

Par ailleurs, bien que le Ministère du Travail définisse généralement de « sénior » l'ensemble des salariés âgés de 55 ans ou plus, ce terme ne compte pas de définition juridique spécifique et diffère selon le contexte de son emploi. En matière de contrat de génération, la notion de séniorité recouvre la population active âgée de 45 ans ou plus, concernée par exemple par les entretiens de seconde partie de carrière, l'obligation des entreprises de négocier un plan d'actions ou bien un accord collectif relatif au maintien de l'emploi des séniors, de leur embauche ou encore de leur employabilité[13]. D'autant plus qu'en 2016, le taux d'emploi des personnes actives âgées de 45 ans ou plus en France était à hauteur de 49% alors qu'il n'était que de 45,6% en 2013, et même de 30% en 1990. Ainsi, par rapport aux Etats membres de l'Union Européenne, c'est sans doute en France que le taux d'emploi des séniors a le plus fortement progressé au cours de ces deux dernières décennies, bien que celui-ci ne soit toujours en-dessous de la moyenne européenne. Ainsi, du point de vue du taux d'emploi, les politiques françaises introduites sont efficaces. Néanmoins, le taux de chômage des séniors était de plus de 7%, avec légèrement plus de femmes séniors demandeuses d'emploi que d'hommes. Nonobstant, les séniors recherchant un emploi éprouvent une grande difficulté à en retrouver rapidement un, ce qui les expose plus que les autres tranches d'âges au chômage de longue durée. En

[12] Philippe Lemoine, Benoît Lavigne & Michal Zajac. « L'impact de l'économie numérique ». *Repères et tendances*. Revue Sociétal N° 71. 1er trimestre 2011. http://www.institut-entreprise.fr/reflexions/societal/lavenir-de-leuro

[13] **«** Le contrat de génération pour votre entreprise ». *Ministère du Travail*. 2 décembre 2015. http://travail-emploi.gouv.fr/emploi/insertion-dans-l-emploi/mesures-seniors/contrat-de-generation/article/le-contrat-de-generation-pour-votre-entreprise

effet, près de 60% des chômeurs de 50 ans ou plus restent demandeurs d'emploi depuis au moins une année, bien au-dessus de la moyenne du chômage de longue durée établie en 2016 à hauteur de 44%, ce qui rend les séniors beaucoup plus vulnérables à ne pas avoir d'opportunité rapide de retour à l'emploi[14].

Il est ainsi essentiel de souligner la spécificité du secteur du numérique au regard du taux d'emploi des séniors de ses entreprises, étant le plus bas en France par rapport aux autres secteurs d'activités, avec un taux d'emploi avoisinant les 24% pour les séniors âgés de 45 ou plus, c'est-à-dire en-dessous de la moyenne nationale étant de 49%. Ceci est donc une singularité française, contrairement au reste des pays européens ou anglo-saxons dans lesquels les séniors sont considérés comme étant des faire-valoir des entreprises du numérique. Tout d'abord, la pyramide des âges propre au secteur du numérique démontre que celui-ci emploie beaucoup plus de jeunes actifs que les autres secteurs d'activité professionnelle, mais en ce qui concerne les séniors, c'est-à-dire les salariés âgés de 45 ans ou plus, le rapport de cette pyramide s'inverse. De plus, les séniors constituent plus de 20% des demandeurs d'emploi dans le secteur du numérique contre seulement 16% pour tous les secteurs confondus[15]. En parallèle, les entreprises du secteur du numérique tendent à user de différentes stratégies afin de pousser leurs employés séniors vers la sortie, leur permettant ainsi de les remplacer par des jeunes recrues, formées aux dernières technologies et se présentant au marché de l'emploi avec des prétentions salariales beaucoup moins élevées que celles de leurs pairs. Ces stratégies de culpabilisation et de pression sur les séniors du secteur du numérique entraînent généralement l'acceptation d'une accumulation d'heures et de charge de travail afin de répondre au mieux aux exigences des entreprises du secteur[16]. Enfin, cette tendance ne peut être considérée comme universelle, notamment au regard de la proportion que constituent les séniors dans les entreprises du numériques dans des pays comme l'Allemagne, le Canada ou encore les Etats-Unis. Il est par exemple beaucoup plus fréquent en Amérique du Nord de trouver des offres d'emploi pour des postes de développeur sénior ou de chef de projet IT qu'en France, où cela est extrêmement rare, étant donné que ces postes sont généralement

[14] Simon Beck & Joëlle Vidalenc. « Une photographie du marché du travail en 2016 ». *INSEE : Enquête Emploi 2016*. 17 mai 2017. https://www.insee.fr/fr/statistiques/2850098#titre-bloc-16

[15] « Seulement 6% de seniors chez les informaticiens, taux le plus bas parmi tous les métiers qualifiés ! ». *Dares Analyses.* N°49. Juillet 2012. https://munci.org/Seulement-6-de-seniors-chez-les-informaticiens-taux-le-plus-bas-parmi-tous-les-metiers-qualifies

[16] Xavier Biseul. « Comment les SSII poussent leurs seniors vers la sortie ». *BFM Business*. 8 avril 2010. http://bfmbusiness.bfmtv.com/01-business-forum/comment-les-ssii-poussent-leurs-seniors-vers-la-sortie-514995.html

occupés par des trentenaires ou quarantenaires. Ainsi, l'ensemble de ces facteurs participe à la nuisance de l'allongement de la durée moyenne d'activité dans le secteur du numérique[17].

C'est dans la perspective d'étudier profondément l'ensemble des caractéristiques participant, directement ou indirectement, dans la spécificité du secteur du numérique en France vis-à-vis de l'emploi des séniors. Comme explicité auparavant, cette spécificité relève du fait que le secteur en question est celui employant le moins de séniors et le plus de jeunes actifs. Ainsi, ce constat de fait nous pousse à nous poser un certain nombre de questionnements essentiels nous permettant de construire notre analyse socioéconomique sur le sujet, à savoir : **Pour quelles raisons la population « Sénior » reste-t-elle aujourd'hui si sous-représentée dans les entreprises du secteur du numérique en France, malgré la mise en place de mesures incitatives promouvant son emploi ?** Autrement dit :

- *Pourquoi les politiques et dispositifs mis en œuvre pour le maintien dans l'emploi des séniors manquent-ils d'efficience et de réussite dans les entreprises du numérique ?*
- *Dans quelle mesure le secteur du numérique est-il de plus en plus marqué par un jeunisme apparent ?*
- *Quels leviers d'actions pour favoriser l'emploi des séniors dans le secteur numérique ?*

Afin de répondre à cet ensemble de questionnements, nous avons conduit une enquête qualitative prenant en considération le modèle de l'entreprise Altran Technologies en termes d'emploi des séniors, de son maintien et de ses problématiques, ceci notamment à travers une série d'entretiens semi-directifs, ainsi que d'études conduites sur le terrain dans le cadre de la promotion des engagements de cette entreprise en matière de Contrat de Génération que nous considérerons comme terrain d'étude. En effet, notre analyse s'appuiera sur l'étude des diverses recherches empiriques portant sur le sujet de l'emploi des séniors dans le secteur du numérique, de notre expérience professionnelle d'un an en tant que Chargé de Développement des Ressources Humaines, ainsi que sur différents entretiens menés auprès de Responsables RH, consultants ou chefs de projets séniors, ou encore des managers de ceux-ci[18]. De plus, et en vue de répondre au mieux à notre

[17] « Seulement 6% de seniors chez les informaticiens, taux le plus bas parmi tous les métiers qualifiés ! ». *Dares Analyses.* N°49. Juillet 2012. https://munci.org/Seulement-6-de-seniors-chez-les-informaticiens-taux-le-plus-bas-parmi-tous-les-metiers-qualifies

[18] Annexe (1) : « Grille d'entretiens semi-directifs »

problématique et d'appréhender plus précisément la raréfaction de l'emploi des séniors dans les entreprises du secteur numérique, la conduite de cette enquête de terrain nous permettra de confirmer ou infirmer trois hypothèses qui seront explicitées et approfondies lors du développement de notre propos. Nous pouvons présenter celles-ci comme ci-dessous :

- **Hypothèse 1** : La sélectivité par l'âge reste la norme dominante des politiques procédurales de recrutement menées par les entreprises du secteur du numérique.
- **Hypothèse 2** : Les séniors sont victimes de stéréotypes et de représentations sociales négatives portant préjudice à leur capacité d'accéder ou de maintenir leur emploi dans les entreprises du numérique.
- **Hypothèse 3** : Arrivé à leur seconde partie de carrière, les séniors du secteur du numérique optent pour le changement de leur trajectoire professionnelle respective en se reconvertissant professionnellement dans d'autres métiers, dans le cadre d'une agilité d'évolution professionnelle en concordance avec l'agilité des métiers du numérique.

Pour ce faire, nous examinerons en premier lieu l'apport des études empiriques sur le sujet de l'emploi des séniors dans le marché de l'emploi en général, ainsi que dans celui du secteur du numérique en particulier, tout en analysant les dispositifs et politiques menées pour la favorisation de l'emploi des séniors (I). Ensuite, nous développerons chacune de nos trois hypothèses ci-dessus à travers les réponses accumulées de notre enquête qualitative de terrain (II). Enfin, nous conclurons notre étude par l'analyse des résultats de la présente enquête avant d'émettre certaines préconisations qui pourraient palier à la tendance de jeunisme que connaissent la plupart des entreprises du secteur du numérique (III).

I. Les séniors face au défi de l'emploi : Entre construction structurelle défavorable du marché de l'emploi et politiques volontaristes ineffectives

1. Un contexte national critique de l'emploi des séniors en France

a) Une ré-interrogation de l'emploi des séniors en France par le vieillissement au travail

A travers les plans nationaux et communautaires de gestion de l'emploi, la problématique du vieillissement au travail et du management des séniors dans le milieu de l'entreprise sont tous deux considérés comme étant des sujets prioritaires[19]. De plus, la gestion de l'emploi des séniors est une question traitée et appréhendée également dans un cadre plus local ou régional, étant celui des collectivités territoriales, que ce soit d'un point de vue organisationnel, économique ou bien social. Dès lors, il est intéressant de souligner la place de mauvais élève qu'occupe la France en termes de taux d'emploi de la population des séniors par aux autres Etats membres de l'Union Européenne. En effet, le marché du travail français présente un taux d'emploi relativement inférieur à celui moyen en Europe. A titre de comparaison avec la France connaissant un taux d'emploi des séniors d'environ 39%, l'Espagne par exemple est forte d'un taux d'emploi des séniors à hauteur de 47%, le Royaume-Uni et l'Allemagne avec plus de 56%, ou encore la Suède, championne européenne, avec un taux avoisinant les 71%. Cette comparaison démontre donc que la France se situe en-dessous de la moyenne du taux d'emploi moyen des séniors en Europe. Cependant, l'information statistique la plus surprenante résiderait dans le fait que le taux d'emploi des séniors de sexe masculin est plus faible en France que celui du sexe féminin. Autrement dit, les séniors hommes en France sont beaucoup plus confrontés à la menace du chômage que leurs homologues femmes[20]. Ainsi, ces éléments statistiques font état de conséquences des politiques d'emploi menées par le gouvernement lors de ces dernières décennies, notamment en ce qui concerne les plans de retraite et de préretraite traduits par

[19] Isabelle Faurie & al. « Âge et travail : des études sur le vieillissement au travail à une approche psychosociale de la fin de la carrière professionnelle », Le travail humain. Volume 71. Pages 137 – 141. 2008. https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=TH_712_0137

[20] « Emploi et chômage des 55-64 ans en 2012 ». *DARES Analyses*. N° 83. Décembre 2013. http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2013-083.pdf

l'hypothèse que le départ des séniors offrirait des opportunités d'emploi pour les plus jeunes. Cela fait également état des différentes politiques incitatives impulsées par le législateur ou bien le pouvoir exécutif afin de maintenir les séniors en emploi au sein de l'entreprise, faisant par ce biais de la gestion des âges un facteur clé d'une gestion efficace des ressources humaines[21].

Dans cette perspective, la problématique du vieillissement au travail et des générations au sein de l'entreprise représentent l'un des défis les plus importants que chaque organisation se doit de relever avec succès afin de réussir son développement humain. C'est ainsi que les rapports entre séniors et jeunes salariés dans le cadre de ce vieillissement de la population active constitue un enjeu décisif en entreprise. En effet, le chômage de masse que connaît notre société, ainsi que les transformations économiques de ses organisations ont depuis longtemps donné lieu à l'acception sociale de la nécessité d'un consensus social amenant les séniors à s'engouffrer dans des démarches de préretraite. Ceci explique la faiblesse du taux d'emploi des séniors en France par rapport aux Etats de l'Union Européenne en particulier, et de l'OCDE d'une manière plus globale. A cela s'ajoute l'éviction des séniors de la plupart des typologies de recrutement dans les entreprises dites innovantes, notamment en ce qui concerne celles évoluant au sein du secteur de l'informatique ou du numérique. En parallèle, la relégation des compétences pratiques et techniques longtemps associées aux séniors, face à l'accroissement de l'importance des compétences économiques et commerciales au sein de l'entreprise moderne constituent également un élément qui explique un déclassement des séniors et la réduction de leur influence au sein de l'entreprise. Plus encore, la vie organisationnelle et opérationnelle des entreprises demande aujourd'hui de plus en plus de compétences associées généralement aux jeunes salariés ou diplômés, notamment en ce qui concerne la pluridisciplinarité, la transversalité, la gestion de projet, le bon relationnel ou encore l'action en réseau, autant d'aptitudes qui ne sont généralement pas associées aux séniors[22].

Le management des âges au sein des entreprises durant ces dernières décennies ont ainsi mené à stigmatiser les salariés séniors par rapport aux jeunes profils, mettant en exergue leur supposée inadaptation ou difficulté face aux changements des compétences organisationnelles, professionnelles et technologiques demandées. Ce constat pose

[21] Isabelle Faurie & al. « Âge et travail : des études sur le vieillissement au travail à une approche psychosociale de la fin de la carrière professionnelle », Le travail humain. Volume 71. Pages 138 – 139. 2008. https://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=TH_712_0137

[22] Anne-Marie Guillemard. « L'âge de l'emploi ». *Armand Colin*. Pages 15 – 17. 2003.

également la question de la rémunération des salariés séniors, perçue comme étant surévaluée par rapport à leur rendement en termes de productivité, car le niveau de salaire des séniors est la raison principale invoquée par les entreprises afin d'expliquer leur faible taux d'emploi et peut-être même cette stigmatisation des séniors. C'est ainsi que les profils les plus jeunes sont de plus en plus favorisés par rapport aux séniors en termes de recrutement et de développement de carrière en France, ce qui peut être également perçu comme étant une discrimination par l'âge. Ceci va à l'encontre de la valorisation de l'expérience et de l'ancienneté ayant été le mot d'ordre au sein de l'entreprise française d'hier, notamment à travers la considération du niveau de diplôme ou de formation supérieure comme étant plus significatif que les qualifications acquises au travers des années de travail. Ainsi, la productivité d'aujourd'hui est désormais dissociée de l'ancienneté ou bien de l'expérience, que ce soit par les entreprises ou même par les jeunes salariés. La productivité est en effet considérée comme acquise et améliorée à travers les différentes expériences individuelles au sein ou en dehors du monde du travail, et non par le biais de l'ancienneté ou bien la durée en entreprise[23].

Plus concrètement, trois problématiques majeures auxquelles font face les salariés séniors, ainsi que les entreprises par rapport au vieillissement de leur population sont à relever. En premier lieu, nous pouvons citer la perte des savoir-faire à travers le départ en retraite des séniors, notamment en ce qui concerne les secteurs industriels et ouvriers, d'où l'émergence de politiques et programmes de tutorat, incitant les séniors à transmettre leurs compétences respectives aux plus jeunes d'entre eux pour une perduration de ce savoir-faire. Cependant, ces programmes de tutorat ne réussissent généralement pas en raison d'un certain désintérêt des parties concernées par cette démarche, ce qui pousse parfois les entreprises à faire appel d'anciens salariés partis en retraite afin de former ou d'accompagner de nouveaux profils sur des besoins particuliers identifiés. En second lieu, nous relevons la problématique de terrain de la pénibilité au travail constituant certes une priorité législative dans le cadre de la prévention des risques professionnels à travers l'obligation de formaliser le « document unique » posant ainsi la problématique principale de la gestion des âges au sein de l'entreprise. Enfin, nous soulignons la problématique de la résistance des salariés séniors aux transformations technologiques que connaissent les entreprises ainsi que la menace d'obsolescence de leurs aptitudes dans des secteurs

[23] Olivier Meier. « La gestion des seniors en entreprise : Enjeux et esquisses de solution ». *Institut de Recherche en Gestion – Université Paris 12*. Pages 24 – 26. 2008. https://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre1-2008-2-page-23.htm#anchor_plan

d'activité étant aujourd'hui en changement permanent au regard de la concurrence accrue s'y opérant. Cela questionne donc l'efficacité des plans de formation et de la GPEC mis en œuvre vis-à-vis de l'actualisation des compétences des salariés séniors et la prévision de leurs évolutions professionnelles futures. En outre, d'autres problématiques de terrain peuvent être évoquées, notamment en ce qui concerne le manque de reconnaissance de l'engagement des salariés séniors de la part de leurs dirigeants respectifs causant la détérioration du climat social, la transition emploi-retraite nécessitant une redéfinition complète de l'identité professionnelle du salarié sénior, ou encore celle de la discrimination liée à l'âge, notamment en ce qui concerne l'accès à la formation ou bien à l'évolution professionnelle ou de carrière[24].

La question de la transition emploi-retraite confronte deux problèmes qui sont de plus en plus prégnants dans nos sociétés européennes, étant un flux croissant des nouveaux entrants dans le marché de l'emploi et l'allongement de la durée de vie au travail. Ces deux phénomènes entraînent ainsi l'émergence de conflit intergénérationnel résidant sur le terrain de l'entreprise dans le caractère individualiste des jeunes salariés opposé au besoin de sentiment d'appartenance des séniors. Ce sont donc deux cultures professionnelles qui se font face faisant état d'un certain délitement des relations professionnelles traditionnelles en entreprise, engendrant ainsi la confrontation de l'individualisme coopératif porté par les juniors face au communautarisme individualiste représenté par les salariés séniors. En effet, les salariés séniors ressentent une certaine désacralisation de l'ancienneté et de la reconnaissance de leur savoir-faire et expertise. Ainsi, la volonté de changement nécessaire contribue à a stigmatisation progressive de l'expérience et de l'ancienneté des salariés séniors à travers la considération de l'aspect ressource en second lieu par rapport à l'aspect coût du salarié, favorisant ainsi l'emploi des jeunes et l'éviction des séniors, menés expressément à la préretraite. Cette tendance amène les salariés séniors à adopter des stratégies de conservation du savoir-faire, l'assimilant au pouvoir, dans le cadre d'un monopole qu'ils ne souhaitent pas partager avec leurs collègues juniors par le biais du tutorat par exemple, ceci dans l'objectif de compenser la fragilisation de leur position au sein de l'entreprise et de lutter contre l'arrivée de profils jeunes à rémunération inférieure et à qualification et formation répondant aux enjeux économiques actuels de l'entreprise[25]. De l'autre côté, l'allongement de la vie professionnelle des salariés séniors

[24] Isabelle Faurie. « Quand le vieillissement réinterroge l'emploi et le travail ». Editions du Cereq. Pages 23 – 25. Janvier 2011. www.cereq.fr/content/download/1235/14928/file/relief33_p23.pdf
[25] Anne-Marie Guillemard. « L'âge de l'emploi ». *Armand Colin*. Pages 51 – 55. 2003.

signifie la réduction des opportunités d'évolution professionnelle pour les jeunes salariés, et du coup de son niveau de vie vue la raréfaction des promotions professionnelles, ce qui contribue à façonner un mauvais regard envers les séniors de la part des juniors et des salariés plus jeunes, pouvons entrainer un climat social détérioré[26].

L'entreprise se doit donc de s'adapter à cette nouvelle donne et anticiper la gestion des âges en son sein par rapport à son organisation et pratiques professionnelles. Cette prise de conscience de la problématique des confrontations intergénérationnelles en entreprise amène une nouvelle perspective de réinsertion des salariés séniors dans le monde du travail en leur offrant de nouveaux attributs créateurs de richesse pour l'organisation et non de sentiments de déclassement, d'injustice ou de stigmatisation. Ceci pousse le législateur à s'adapter et à mettre en place des dispositifs incitatifs de plus en plus tournés vers la coopération intergénérationnelle contribuant à sortir les séniors de la stigmatisation et leur offrir un nouveau rôle valorisé au sein de l'entreprise[27].

b) Les dispositifs d'accès et de maintien des séniors en emploi : Des politiques incitatives sans grand succès

Il est indéniable que les politiques de gestion qui sont généralement impulsées sont toujours différentes de leurs mises en pratique sur le terrain de l'entreprise, et ainsi, le décalage entre ces deux éléments reste inévitable. En effet, les divers dispositifs mis en place diffèrent de leur pratique car, en général, les acteurs impulsant ces politiques semblent relativement déconnectés de la réalité du terrain opérationnel, la mobilisation et l'engagement des dirigeants n'étant jamais optimaux, les délais généralement insuffisants afin de mettre en pratique les dispositifs en question, ou encore la non pertinence des mesures utilisées dans le cadre de la mise en œuvre d'un tel ou tel dispositif. Ceci est le cas pour la diversité des dispositifs, programmes ou politiques en faveur de l'emploi des

[26] Marie José Scotto & Al. « De la diversité des âges à la gestion intergénérationnelle : Le développement des politiques intergénérationnelles dans les entreprises en France ». *IPAG Business School : Working paper series*. N° 135. 2014. Pages 4 – 5. http://www.ipag.fr/fr/accueil/la-recherche/publications-WP.html

[27] Olivier Meier. « La gestion des seniors en entreprise : Enjeux et esquisses de solution ». *Institut de Recherche en Gestion – Université Paris 12*. Pages 26 – 27. 2008. https://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre1-2008-2-page-23.htm#anchor_plan

séniors en France durant ces dernières décennies, connaissant ou bien ayant connu des décalages entre objectifs escomptés et ceux finalement observés[28].

Depuis le début des années 2000, l'emploi des séniors s'est transformé en un sujet primordial de la négociation collective entre patronat et organisations syndicales, que ce soit en entreprise ou bien même au cœur de la branche professionnelle. Cette tendance émerge en effet à partir de la « loi du 21 août 2003 sur la réforme des retraites [29]», suivie de « l'Accord National Interprofessionnel » de 2005[30]. De plus, et à partir de 2010, la négociation sur l'emploi des salariés séniors est devenue obligatoire au sein de l'entreprise à travers les divers accords conclus durant la décennie précédente, révélateurs de l'intérêt des entreprises envers la problématique constituée par l'emploi des séniors. Tout d'abord, il est important de souligner l'emploi des séniors n'est traité dans les accords d'entreprise qu'à travers des sujets principaux ayant un impact direct ou indirect sur celui-ci, notamment en ce qui concerne la GPEC ou bien la formation. Autrement dit, l'emploi des séniors n'a jamais été la question principale sur laquelle porte un quelconque accord d'entreprise, mais seulement traité en annexe. Cependant, ces deux textes légaux n'ont pas eu d'effets escomptés initialement vis-à-vis de la problématique de l'emploi des séniors, comme par exemple en ce qui concerne le secteur industriel du lait dont l'accord de branche concernant la « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » (GPEC) comportait des dispositions relatives à l'emploi des séniors. Cependant, ces dispositions perdent de leur utilité dès lors que l'accord d'entreprise relevant de l'accord de branche en question additionne des dispositions supplémentaires sur l'emploi des salariés séniors, mais pas dans le cadre d'un accord d'entreprise consacré principalement à la question. L'emploi des séniors est donc généralement imbriqué dans d'autres sujets jugés plus importants dans le cadre des accords d'entreprise[31].

Ainsi, les salariés séniors sont essentiellement concernés par les accords d'entreprises ou bien les plans d'actions portant sur les thèmes de la formation ou bien de

[28] Fabienne Caser, Annie Jolivet & Michel Parlier. « Les accords et plans seniors à l'épreuve de la mise en œuvre ». La Revue de l'Ires. Numéro 80. Pages 81 – 86. 2014. http://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2014-1-page-79.htm#anchor_plan

[29] « Loi n° 2003-775 du 21 août 2003 portant réforme des retraites ». https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000781627

[30] « Accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi ». 13 octobre 2005. https://www.arftlv.org/TELECHARGEMENT/1861/aniSeniors_2005.pdf

[31] Annie Jolivet, Bruno Lamotte & Cécile Massit. « Négocier sur l'emploi des seniors ? Analyse d'accords d'entreprise de 1999 à 2006 ». *DARES - Ministère du travail, de la solidarité et de la fonction publique*. Pages 33 – 36. 15 mars 2010. http://travailemploi.revues.org/3541

la GPEC. Il est également possible que l'emploi des séniors soit admis en tant que thème supplémentaire ou de second lieu dans des accords dont le sujet principal est l'égalité professionnelle entre femmes et hommes, la gestion de la diversité, ou encore les conditions de travail et la lutte contre leur pénibilité. Mais c'est à travers les accords de GPEC que les entreprises françaises ont traité et négocié le plus l'emploi des séniors et les devenirs professionnels de ces derniers, notamment car ces accords traitent essentiellement des thématiques du maintien dans l'emploi et de l'accès à la formation professionnelle, deux sujets qui concernent directement les salariés séniors de toute entreprise. Cependant, ces accords d'entreprise ou bien plans d'actions restent surtout des dispositions légales dont les entreprises sont obligées de négocier et de mettre en place, ce qui décrédibilise la volonté des entreprises à améliorer la situation de l'emploi des séniors. De plus, que d'autres difficultés peuvent entraver à cet objectif, notamment en ce qui concerne la concurrence qui peut exister entre niveaux de négociations tels que les accords de branche et les accords d'entreprise. Autrement dit, un accord de branche peut prendre un délai important pour être négocié puis conclu, ce qui empêche une entreprise de négocier un accord sur les séniors en son sein, sans oublier l'impossibilité de négocier une disposition à travers un accord d'entreprise allant à l'encontre de ce qu'est advenu par le biais de l'accord de branche[32].

Il est donc évident que la question des séniors tend à être dans la plupart du temps englobée dans d'autres thématiques de négociation, notamment en ce qui concerne la formation professionnelle et la GPEC. Cependant, et à partir de 2014, les entreprises ont l'obligation de négocier un « Contrat de Génération[33]» sous forme d'accord ou de plan d'actions, et traitant de trois sujets essentiels dont l'emploi des séniors et leur maintien dans l'emploi, au côté de l'embauche des jeunes actifs et de la transmission des compétences à travers des dispositifs de tutorat. Nous aurons à analyser un plan d'actions sur le contrat de génération plus tard dans le développement de notre propos, étant donné que notre sujet trouve essentiellement son origine à travers le contrat ayant été mis en place au sein de l'entreprise Altran Technologies. Néanmoins, le contrat de génération reste toujours un outil en lien direct avec la négociation d'accords de GPEC ou de formation

[32] Annie Jolivet, Bruno Lamotte & Cécile Massit. « Négocier sur l'emploi des seniors ? Analyse d'accords d'entreprise de 1999 à 2006 ». *DARES - Ministère du travail, de la solidarité et de la fonction publique*. Pages 36 – 40. 15 mars 2010. http://travailemploi.revues.org/3541

[33] « Le contrat de génération pour votre entreprise ». *Ministère du Travail*. 02 décembre 2015. http://travail-emploi.gouv.fr/emploi/insertion-dans-l-emploi/mesures-seniors/contrat-de-generation/article/le-contrat-de-generation-pour-votre-entreprise

professionnelle, d'autant plus que son suivi reste extrêmement difficile à apprécier dans le temps. L'émergence de la question de l'emploi des séniors reste donc un sujet de négociation sociale nouveau pour les entreprises due non seulement aux évolutions légales du dialogue social, mais également aux préoccupations des salariés séniors, essentiellement du secteur tertiaire, sur leur sort au sein du monde de l'entreprise, au regard de l'allongement de la durée de vie au travail. C'est donc la fusion entre obligation légale à négocier et mettre en place des accords ou plans d'actions sur le sujet, et prise de conscience, tardive certes, de l'importance de traiter la question de l'emploi des séniors au sein de l'entreprise[34].

Nonobstant, ces mesures incitatives échouent le plus souvent dans leur mise en œuvre pour de nombreuses difficultés pratiques. En effet, l'aspect novateur des actions qu'exige la question de l'emploi des séniors constitue l'une des raisons principales de ces échecs de mise en œuvre. La nouveauté des actions à mettre en place obligatoirement peut constituer des difficultés de réussite autant pour la direction des entreprises que pour les salariés eux-mêmes. Du côté des dirigeants, une sous-estimation des coûts et des outils à mobiliser en est l'une des raisons essentielles, quant aux salariés âgés, l'attractivité de ces actions en constitue un facteur clé et révélateur.

Certaines dispositions d'accords d'entreprise ou de plans d'actions ne trouvent en effet pas leur public à cause de critères divers. En premier lieu, l'existence de coûts supplémentaires pour le salarié âgé concerné, notamment en ce qui concerne les coûts en termes de temps dans le cadre d'actions comme le tutorat, ce qui peut également menacer l'atteinte d'objectifs fixés dans le cadre de leur fonction respective. En second lieu, l'adoption d'un sentiment d'éviction de se reconvertir professionnellement présentant des prises de risque en termes de devenir professionnel et de ne pouvoir avoir les compétences nécessaires afin d'occuper le poste de travail en débouchant. Ensuite, l'existence de critères d'âge pour bénéficier des dispositions à mettre en œuvre est généralement mal perçue par la population concernée se considérant comme ne faisant pas partie de la population sénior de l'entreprise, peut-être par « orgueil ». Enfin, au sein d'une même entreprise, d'autres pratiques ou dispositifs préexistants peuvent concurrencer des actions mises en place dans le cadre de l'emploi des séniors. L'ensemble de ces éléments pousse le

[34] Patrice Duran. Analyse critique de : Laurent Duclos, Guy Groux & Olivier Mériaux. « Les nouvelles dimensions du politique, Relations professionnelles et régulations sociales ». *Editions Lextenso*. 2009. http://f-origin.hypotheses.org/wp-content/blogs.dir/294/files/2012/09/21-Nouvelles-dimensions-du-politique-33.pdf

nombre de salariés séniors souhaitant bénéficier d'actions de favorisation de l'emploi des séniors à rester marginal, ou bien au plus, modeste. De l'autre côté, quand les dispositions ou bien les actions à mettre en œuvre à travers des accords d'entreprise ou des plans d'actions se révèlent attractives, les dirigeants peuvent mobiliser des moyens peu effectifs. Par exemple, la proposition aux séniors de formations professionnelles en vue d'évolution de compétences et donc de poste se heurte généralement aux différentes difficultés de poursuite des parcours de formation proposés en raison de leur importance en termes de temps, mais également de faibles opportunités possibles d'évoluer ou d'être promu au sein même de l'entreprise en question. En outre, certains secteurs d'activité tels que le secteur de l'industrie pharmaceutique est perçu comme étant incompatible avec les divers dispositifs de formation destinés aux salariés séniors, tels que ceux de la « validation des acquis de l'expérience » (VAE), ou encore le « droit ou congé individuels de formation » (DIF) ou (CIF). Plus encore, la plupart des accords de GPEC par exemple ne mentionne point les moyens mobilisés pour la mise en place des différentes actions à mettre en place, ce qui est à l'opposé d'autres catégories d'accords tels que ceux traitant des sujets du handicap ou encore de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes en entreprise[35].

Cette négligence des moyens à mobiliser porte généralement préjudice à l'efficacité des dispositions prévues, comme c'est le cas par exemple de l'organisation et la mise en place des entretiens de seconde partie de carrière, coûteux en termes de temps et de formation pour les professionnels des ressources humaines, et dont la majorité d'entre eux ne font que confirmer les orientations professionnelles initiales des salariés séniors. Ceci démontre l'écart qu'il peut exister entre moyens mobilisés et intérêt de l'action mise en œuvre. Cet exemple d'entretiens de mi-carrière est extrêmement révélateur compte tenu de l'inefficience des outils mobilisés et du rendement de l'action. Ces entretiens servent de redéfinir le devenir professionnel du salarié sénior, mais également d'informer celui-ci sur ses différents droits émanant des accords d'entreprise et des plans d'actions, tout en sachant que certains de ces derniers peuvent être conclus après l'organisation de l'entretien en question, ce qui mène certains salariés séniors à ne pas en être informés[36].

[35] Fabienne Caser, Anne Jolivet & Michel Parlier. « Les accords et plans seniors à l'épreuve de la mise en œuvre ». *La Revue de l'Ires*. Numéro 80. Pages 86 – 89. 2014. http://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2014-1-page-79.htm#anchor_plan

[36] Annie Jolivet, Bruno Lamotte & Cécile Massit. « Négocier sur l'emploi des seniors ? Analyse d'accords d'entreprise de 1999 à 2006 ». *DARES - Ministère du travail, de la solidarité et de la fonction publique*. Pages 36 – 40. 15 mars 2010. http://travailemploi.revues.org/3541

Ainsi, nous remarquons que les actions mises en place par les entreprises en faveur de l'emploi des salariés séniors se heurtent généralement aux différentes difficultés de pratique, alliant manque d'attractivité par rapport à la population concernée, des contraintes en termes de temps et de formation des professionnels en charge de les piloter, ainsi qu'inadaptation des mesures proposées à certains secteurs d'activité. Le respect des obligations légales de la part de l'entreprise n'est donc pas suffisant afin de créer une dynamique d'implication de l'ensemble des parties prenantes. Mais qu'en est-il de la situation des salariés séniors au sein du secteur du numérique en particulier ?

2. Être salarié sénior au sein du secteur du numérique : Entre spécificité et difficultés des défis à relever

a) La nature de l'activité des professionnels séniors au sein du secteur du numérique : Une organisation de travail et dynamiques économiques particulières

En général, le marché du travail du secteur du numérique est considéré comme étant un marché qui souffre d'une certaine raréfaction de la main-d'œuvre et d'une abondance d'opportunités d'embauche. Cette vision peut se révéler trompeuse et est due aux différentes études prévisionnelles établies par de grands cabinets de conseil tels que « McKinsey », lui offrant une crédibilité difficile à démentir ou du moins, à contre-argumenter. Par exemple, l'étude prospective menée en 2010 par le cabinet McKinsey établit l'idée de la création de plus de 400000 opportunités d'embauche durant les cinq années suivantes, c'est-à-dire, de 2011 à 2015[37]. Cependant, trois ans par la suite, il n'y a eu que moins de 60000 créations de postes au sein du secteur du numérique, ce qui a contribué massivement à statuer que ce dernier souffre d'une pénurie en termes de main-d'œuvre. Néanmoins, la réalité est toute autre dans ce secteur et notamment en ce qui concerne le niveau de chômage en son sein. En effet, le secteur du numérique connaissait en 2013 un taux de chômage de plus de 10,4%, soit un nombre de 52000 demandeurs d'emploi de catégorie A inscrits au Pôle Emploi, ainsi que 76000 toutes catégories

[37] Damien Leloup. « La bataille des chiffres autour de l'emploi du numérique ». *Le Monde*. 23 mars 2012. http://www.lemonde.fr/technologies/article/2012/03/23/la-bataille-des-chiffres-autour-de-l-emploi-du-numerique_1674983_651865.html

confondues. Ceci dit, ce sont les techniciens et la population non cadre qui sont les plus touchés par ce chômage de masse avec un taux s'élevant à plus de 14%, ce qui n'est guère le cas des ingénieurs et cadres qui connaissent un taux de chômage de seulement 5%, et ce malgré le fait qu'ils représentent environ 40% des professionnels du numérique[38].

Cependant, il est indispensable de comprendre plus en profondeur la nature du marché de l'emploi ou du travail, ainsi que la dynamique de l'activité économique propres au secteur du numérique, étant généralement considéré comme un secteur à forte segmentation économique, dans lequel existent une diversité de parcours professionnels. Ainsi, nous pouvons distinguer trois sous-catégories constituant l'activité économique du secteur du numérique étant l'activité des cabinets de conseil ou des entreprises de services du numérique, communément appelées les SSII ou bien ESN, les entreprises productrices de logiciels et de matériels informatiques ou de réseaux, et enfin les entreprises clientes qui utilisent les biens et services de ces deux derniers sous-secteurs[39]. Il est donc évident que le secteur du numérique comprend une variété d'activités économiques, et ainsi, différentes typologies d'organisation du travail y interagissent impliquant une diversité de situations que connaissent les salariés séniors. Par conséquent, l'emploi dans son ensemble au sein du secteur du numérique est à considérer par rapport aux contours professionnels hybrides dans lequel il existe, impliquant également la nécessité d'une variété de non seulement de compétences techniques, mais également de compétences connexes, notamment en ce qui se rapporte aux aptitudes commerciales, gestionnaires ou encore comportementales. Cette diversité de compétences interagissant au cœur d'un même secteur soulève la problématique des processus de recrutement et des critères de celui-ci, et qui se focalisent en France essentiellement sur l'alliance entre l'opportunité d'emploi et le diplôme obtenu à travers les études supérieures ou bien la formation professionnelle. Cependant, les processus de recrutement du secteur du numérique varient selon les entreprises et leurs cœurs d'activité économique, certaines considérant le diplôme et le domaine d'études en numérique comme étant un prérequis primordial à l'embauche, d'autres, plus rares certes,

[38] « Non pas 34 000, ni 57 000… mais au final plus de 76 000 demandeurs d'emploi en France dans les métiers IT (Informatique-Télécoms) ». *MUNCI : L'association professionnelle des informaticiens*. 26 novembre 2013. https://munci.org/article2107.html

[39] Marc Zune. « Gérer la diversité du genre et de l'âge dans les équipes IT Enjeux de performance pour l'entreprise ». *CIGREF-AFMD Paris*. Page 17. Juillet 2013. http://www.afmd.fr/IMG/pdf_ebook-AFMD-CIGREF-2013_1_.pdf

ayant comme objectif la diversification des profils recrutés en embauchant des professionnels issus de divers secteurs et domaines cognitifs et économiques[40].

Etant donné que l'emploi des séniors est généralement inclus dans les politiques de promotion de la diversité au sein du secteur du numérique, il est nécessaire que les gestionnaires des ressources humaines des entreprises du numérique adoptent la volonté de renouveler les approches de gestion de la diversité pour un meilleur management des âges. Ainsi, cette nécessité d'adopter un nouveau paradigme de gestion de l'emploi des séniors à travers une gestion novatrice de la diversité impliquerait l'émergence de nouvelles pratiques difficiles à implémenter et intégrer au sein des entreprises certes, mais sans doute prometteuses d'une plus grande efficacité des politiques de gestion des salariés séniors et de leur emploi. Dans cette perspective, nous pouvons statuer qu'une vision novatrice de l'emploi des séniors dans les entreprises du numérique permettrait de lutter contre l'exclusion progressive de cette population du secteur, effectuant toutefois des tâches et missions relativement similaires à celles conduites par des populations plus jeunes qu'eux[41].

Par ailleurs, il nous est important d'analyser la place dont jouit les séniors dans le cadre des priorités des dirigeants d'entreprises du secteur du numérique, mais également de celles de sa branche professionnelle, étant généralement le SYNTEC[42]. Comparé aux autres secteurs d'activité, celui du numérique connait une certaine marginalisation de la question de l'emploi des séniors par rapport aux priorités majeures de ses professionnels. En effet, tandis que 35% de ceux de tous secteurs confondus considèrent cette problématique des séniors comme étant l'une des priorités majeures de l'activité économique et de l'organisation du travail des entreprises dans lesquels ils évoluent, moins de 25% seulement des professionnels du numérique la considèrent ainsi, classant par ce biais l'emploi des séniors derrière d'autres thématiques telles que le gain de parts de marchés ou encore le recrutement des meilleurs profils ou bien leur fidélisation[43]. Plus

[40] Marc Zune. « Technologies de l'information et de la communication : quelles logiques professionnelles ? ». *Formation Emploi*. Volume 82. Numéro 1. Pages 11 – 12. 2003. http://www.persee.fr/doc/forem_0759-6340_2003_num_82_1_2950

[41] Marc Zune. « Gérer la diversité du genre et de l'âge dans les équipes IT Enjeux de performance pour l'entreprise ». *CIGREF-AFMD Paris*. Page 22. Juillet 2013. http://www.afmd.fr/IMG/pdf_ebook-AFMD-CIGREF-2013_1_.pdf

[42] Fédération SYNTEC. http://www.syntec.fr/Default.aspx?lid=1

[43] « Les cadres séniors : recrutement et intégration en entreprise ». *APEC : Les études de l'emploi cadre*. Numéro 2017 - 07. Pages 10 – 15. Mars 2017. https://presse.apec.fr/files/live/mounts/media/images/Seniors2017_complet_embargo.pdf

encore, les entreprises du numérique comptent plus de 20000 collaborateurs considérés comme étant séniors, ce qui équivaut un taux moyen de 6% de leurs effectifs globaux respectifs. En ce qui concerne les entreprises utilisatrices des biens et services numériques, telles que celles opérant dans les secteurs de l'industrie, de la banque ou bien de l'énergie, la part de leurs salariés séniors dont l'emploi est essentiellement numérique se retrouve dans des niveaux encore plus faibles[44].

Ceci dit, l'emploi des séniors dans le secteur du numérique n'implique pas exclusivement la population en activité professionnelle, mais également celle en demande d'emploi, c'est-à-dire les professionnels séniors du numérique se retrouvant au chômage. Ainsi, si les séniors du secteur du numérique ne sont pas considérés comme étant une priorité majeure des entreprises en question, les demandeurs d'emploi d'entre eux le sont encore moins. En effet, la question du chômage de cette population de séniors ne constitue guère une préoccupation que ce soit pour les syndicats ou bien pour les dirigeants d'entreprises, les premiers en aspirant à la mobilisation des collaborateurs déjà en poste en servant leurs intérêts, les seconds souhaitant combler leur retard vis-à-vis des nouvelles dispositions réglementaires. Le chômage en général, et celui des séniors en particulier ne servant ces deux partis qu'en tant qu'argument dans le cadre des négociations sociales. Dès lors, le devenir professionnel des séniors demandeurs d'emploi se retrouve exclu de l'agenda des patronats et syndicats dans le cadre du dialogue social qui s'opère dans la branche du SYNTEC, ainsi qu'au sein des entreprises du secteur. Un sénior demandeur d'emploi dans le secteur du numérique se retrouve donc dans une impasse professionnelle même en période de croissance économique, au regard de la marginalisation de sa situation de la part des partenaires sociaux du secteur[45]. En revanche, les organisations professionnelles du secteur telles que le MUNCI, n'ayant qu'un pouvoir empirique et réflexif, posent cette problématique comme étant l'une des priorités majeures à prendre en considération dans le cadre des négociations sociales dans le branche ainsi qu'en entreprise. Par exemple, le MUNCI avait formulé, dès les élections présidentielles de 2007, certaines propositions ayant comme objectif de prendre en compte les demandeurs

[44] « Séniors IT : Perspectives de la gestion des carrières après 45 ans dans les métiers Informatique et Télécoms ». *NouvelleCarrière : Ithaque Coaching - Diplômés Arts & Métiers*. Page 6. Juin 2012. http://www.ithaquecoaching.com/wp-content/uploads/2012/07/SeniorIT-LivreBlanc-NvelleCarriere-28jun12.pdf

[45] Marielle Poussou-Plesse, Anne-Marie Guillemard & al. « Durer au travail dans les métiers de l'informatique : quelles conditions de possibilité ? ». *Centre d'Etude des Mouvements Sociaux : EHESS – CNRS*. Pages 65 – 70. Novembre 2008. https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00768364/document

d'emploi séniors et de favoriser leur retour à l'emploi dans le secteur du numérique. Le MUNCI a en effet préconisé de mettre en place des dispositifs contraignants et d'autres incitatifs, notamment en ce qui concerne la défiscalisation de la formation destinée au séniors demandeurs d'emploi, des embauches de séniors à charges basses, ou encore des conditions de licenciement plus dures et contraignantes concernant les salariés séniors menacés de chômage[46].

Enfin, l'ensemble des salariés évoluant au sein des entreprises du secteur du numérique se doivent de prendre conscience de l'existence, dans leurs métiers respectifs, d'une seconde partie de carrière qu'ils doivent appréhender au préalable afin d'éviter de se retrouver au chômage une fois devenus séniors, ou bien en marginalisation et stigmatisation de leurs compétences, et ainsi de leur utilité au sein de l'entreprise. De nombreuses études empiriques considèrent l'âge de 45 ans comme étant généralement le point de départ de cette fameuse seconde partie de carrière[47]. C'est donc un tournant de la vie professionnelle des salariés du numérique impliquant un changement décisif dans leurs trajectoires d'évolution professionnelle futures. Plus précisément, quand l'individu est âgé de moins de 45 ans, il mesure la réussite ou non de sa carrière professionnelle à travers des critères dits objectifs, c'est-à-dire chiffrés et quantifiables, notamment en ce qui concerne le niveau de rémunération, les objectifs atteints, ou encore le niveau de responsabilités au sein de l'entreprise. A partir de l'âge de 45 ans, l'individu mesure cette réussite de carrière professionnelle à travers des critères dits subjectifs, c'est-à-dire l'équilibre entre sa vie au travail et sa vie privée, ou encore son épanouissement dans ce qu'il effectue comme travail. De ce fait, la seconde partie de carrière est beaucoup plus décisive dans les métiers du secteur du numérique et les salariés concernés sont d'autant plus impactés que ceux évoluant dans d'autres secteurs économiques. Le cap des 45 ans est ainsi une étape qui met les salariés en question dans une posture fragilisée par la culture de jeunisme propre au secteur du numérique, par leur dépassement au niveau des changements technologiques, ainsi que par la menace du chômage à laquelle ils font face. Nonobstant, l'appréhension de la seconde partie de carrière n'est pas une action exclusive au salarié, son entreprise se doit également de saisir ses responsabilités et de protéger ce dernier à travers l'organisation d'entretiens professionnels ayant pour but l'identification des aspirations futures de ces

[46] « Lettre ouverte du MUNCI à Ségolène ROYAL et Nicolas SARKOZY : Pour un vrai progrès social et économique dans nos entreprises ». *Document de position : MUNCI*. Mars 2007. http://communiques.categorynet.com/politique/44104-lettre-ouverte-du-munci-l-royal-et-nicolas-sarkozy

[47] « The U-bend of life : Why, beyond middle age, people get happier as they get older ».*The Economist*. 16 décembre 2010. http://www.economist.com/node/17722567

nouveaux salariés séniors, de formations professionnelles ayant comme objectif d'actualiser les compétences de ceux-ci dans un secteur en changement permanent, ou encore la revalorisation de leur évolution et de leur développement professionnels[48].

b) La gestion de la seconde partie de carrière dans le secteur du numérique : Quand durer au travail devient un défi

Comme mentionné auparavant, le secteur du numérique souffre indéniablement d'une sous-représentation de la population de séniors y évoluant, un constat démontré par un nombre important d'études empiriques et d'enquêtes, et qui mentionnent surtout l'atteinte de l'âge de 45 ans comme étant un tournant essentiel dans la carrière professionnelle de ces séniors. Ceci tient essentiellement du fait de l'existence d'un modèle type de carrière au sein des entreprises du secteur du numérique, se définissant notamment à travers l'acquisition du salarié dans un premier temps de compétences techniques grâce à la contribution à divers projets et missions durant en moyenne les quinze premières années de sa carrière professionnelle. Par la suite, la seconde partie de carrière dirige surtout le salarié vers des postes à compétences de gestion de projets. Cependant, ces postes de conduite de projets et de responsabilités hiérarchiques sont relativement rares, ce qui exclut un certain nombre de salariés devenus séniors de l'échiquier professionnel de l'entreprise. Ainsi, nous pouvons déduire que ce modèle type du secteur du numérique représente une certaine complémentarité intergénérationnelle entre séniors, à responsabilités gestionnaires et maturité professionnelle, mais à faible proportion, et juniors, à expertise technique et forte présence au sein des entreprises en question. En outre, la sous-représentation des salariés séniors dans les entreprises du numérique ne tient pas seulement de ce modèle type de l'activité économique de ces dernières, mais également d'une volonté d'accroître les bénéfices financiers liés à la facturation aux clients des prestations de leurs consultants ou bien ingénieurs. Pour ce faire, une plus faible masse salariale est nécessaire, faisant d'une expérience professionnelle de quelques années un avantage, et d'une ancienneté importante un handicap. Ainsi, les entreprises du secteur du numérique encourage aussi un turnover important de ses salariés atteignant la quarantaine, permettant aux entreprises du secteur du

[48] Vincent Giolito. « Séniors IT : Perspectives de la gestion des carrières après 45 ans dans les métiers Informatique et Télécoms ». *NouvelleCarrière : Ithaque Coaching - Diplômés Arts & Métiers*. Page 7. Juin 2012. http://www.ithaquecoaching.com/wp-content/uploads/2012/07/SeniorIT-LivreBlanc-NvelleCarriere-28jun12.pdf

numérique de pousser vers la sortie leurs collaborateurs qui deviendront séniors dans les années futures[49].

Ainsi, le schéma socioéconomique des entreprises appartenant au secteur du numérique décrit ci-dessus implique l'existence d'un phénomène de jeunisme effréné, notamment quand cela s'agit de recrutement amenant le niveau de chômage des séniors du secteur à s'accroître de plus en plus. En effet, les trois quarts des embauches au sein du secteur sont aujourd'hui issus de cursus académiques BAC+5 avec cinq ans ou moins d'expérience professionnelle, alors que dans tous les secteurs confondus, l'embauche de cette catégorie d'actifs ne représente que 51% de l'ensemble des embauches[50]. Plus encore, la plupart des grandes entreprises du secteur du numérique estiment vouloir faire d'entre 60 et 80% de ses embauches à venir en 2017, le recrutement de jeunes fraichement diplômés de leurs écoles supérieures respectives. Ceci relèguerait encore plus les salariés et surtout les demandeurs d'emploi appartenant à la population des séniors dans le secteur[51]. Dans cette perspective, et comme mentionné auparavant, le secteur du numérique est celui qui emploie le moins de profils séniors, et qui constituent en moyenne 15% de leurs effectifs respectifs, ainsi que plus de 20% des demandeurs d'emploi dans le secteur du numérique sont séniors tandis qu'ils ne sont qu'à l'ordre de 16% dans l'ensemble des autres secteurs d'activité. Ainsi, il s'avère évident que l'expérience et l'ancienneté sont deux critères marginaux pour les recruteurs au sein du secteur du numérique, et à ceux-là s'ajoute la quasi condamnation de l'individu dans le cas où il se retrouve dans un chômage de longue durée. Nous pouvons donc nous interroger sur les possibilités qu'a un salarié du numérique de faire carrière dans ce secteur[52]. Il est par ailleurs à souligner que la stigmatisation des séniors dans le secteur du numérique tient essentiellement de mécanismes spécifiques préexistants au sein de celui-ci. En effet, le modèle socioéconomique du secteur en question implique la dépendance de ses entreprises par rapport à celles se positionnant comme clientes des biens et services de celles-ci. Ainsi, des

[49] Marc Zune. « Gérer la diversité du genre et de l'âge dans les équipes IT Enjeux de performance pour l'entreprise ». *CIGREF-AFMD Paris*. Pages 34 – 35. Juillet 2013. http://www.afmd.fr/IMG/pdf_ebook-AFMD-CIGREF-2013_1_.pdf

[50] « Recrutements : l'informatique s'enfonce dans une course effrénée au jeunisme ». *MUNCI*. 30 mai 2013. http://munci.org/article2075.html

[51] Virgile Juhan. « Les SSII recherchent aussi de nombreux juniors, en Île-de-France comme en Province ». *Journal du Net*. 25 janvier 2017. http://www.journaldunet.com/solutions/reseau-social-d-entreprise/1106734-recrutement-des-ssii/1106737-recrutements-des-ssii-en-2017-lieux-et-experience-souhaites

[52] « Emploi et chômage des 55-64 ans en 2011 ». *DARES Analyses*. Numéro 049. Page 10. Juillet 2012. http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2012-049.pdf

salariés expérimentés, éventuellement séniors, seraient mis à l'écart de la conduite ou même la participation à un projet quelconque de tel ou tel client, dans une visée de réduction des coûts notamment en ce qui se rapporte aux niveaux de rémunération des salariés séniors. De plus, la préférence de la clientèle de profils juniors à plus bas coût expliquerait également la raréfaction du recrutement de séniors de la part des entreprises du secteur du numérique, ainsi que leur faible présence en leur sein[53].

En parallèle, et afin de durer dans ce secteur, le salarié se doit d'appréhender les différentes transformations techniques ainsi que les diverses évolutions technologiques porteuses en ce que cela représente comme enjeu majeur pour lui. Par exemple, les technologies nommées « ERP » étaient il y a tout juste quelques années les technologies les plus demandées sur le marché du travail du numérique, sauf qu'aujourd'hui, de moins en moins de clients demandent une expertise sur ces technologies, ayant été rapidement remplacées par de nouvelles, intimement liées au « web ». Cet exemple d'évolution soudain de technologie porteuse au sein du secteur implique la nécessité du collaborateur à passer continuellement par des quasi-transitions professionnelles, d'autant plus que vue la durée de prospérité moyenne d'un type de technologie reflète la durée de « validité » d'un salarié du secteur du numérique, généralement spécialisé en une seule technologie particulière qui reste toutefois non pérenne. Cependant, les restructurations organisationnelles des entreprises ou encore leurs réorientations commerciales peuvent entraver à la réussite d'une évolution en termes d'expertise sur telle ou telle technologie, ce qui mène la carrière professionnelle de tout salarié du numérique à être menacée. De l'autre côté, la difficulté de développer son expertise technique, que ce soit pour les séniors en poste ou bien ceux en demande d'emploi, relève également du faible investissement des entreprises du secteur en ce qui concerne la formation. En effet, les séniors du secteur du numérique optent massivement pour le peu d'opportunités de formation auxquelles ils ont accès. Néanmoins, la population sénior reste boudée que ce soit par les managers d'équipes ou bien par les recruteurs, leur préférant ainsi de jeunes profils pleins de dynamisme et à

[53] Marc Zune. « Gérer la diversité du genre et de l'âge dans les équipes IT Enjeux de performance pour l'entreprise ». *CIGREF-AFMD Paris*. Page 39. Juillet 2013. http://www.afmd.fr/IMG/pdf_ebook-AFMD-CIGREF-2013_1_.pdf

l'image qu'ils souhaitent perpétuer vis-à-vis du secteur du numérique, d'où le manque d'investissement des entreprises de celui-ci dans la formation des séniors[54].

Par conséquent, la reconversion professionnelle en interne de la population des séniors du secteur du numérique, c'est-à-dire au sein même de l'entreprise dans laquelle cette dernière évolue, demeure également une solution pour l'éviction du chômage, et surtout celui de longue durée. Plus encore, ce type de reconversion présente plusieurs bénéfices certes, mais fait toutefois face à un certain nombre d'obstacles la rendant difficile. En effet, et à travers la conduite d'approches variées telles que la « validation des acquis de l'expérience » (VAE), les entretiens de seconde partie de carrière, ou encore la formulation de bilans de compétences, la reconversion professionnelle en interne des salariés séniors du numérique se dessine dans une vision de cohérence de la part de l'entreprise. Le salarié sénior connaissant la culture de celle-ci, ses usages et ses codes, sera reconnaissant et beaucoup plus productif dans le cadre d'un emploi qui lui permettra de découvrir en toute sécurité au sein de la même entreprise dans laquelle il évoluait à travers son ancien poste. L'entreprise quant à elle, est également bien placée pour juger des compétences du salarié sénior en question et de ses capacités et aptitudes à réussir dans ses nouvelles fonctions. Toutefois, la reconversion en interne peut rencontrer un certain nombre de difficultés, notamment à travers l'idée reçue de la carrière professionnelle type jonchée de promotions et non un modèle où réussite et épanouissement riment avec réorientations. La seconde partie de carrière professionnelle de la population des séniors du secteur du numérique ne doit pas donc être forcément désignée comme étant un déclin ou bien une descente aux enfers, mais plutôt comme une opportunité de transition professionnelle[55].

Afin d'analyser plus concrètement et précisément la situation des salariés séniors au sein du secteur du numérique, nous prendrons en considération l'examen de la situation de cette population au sein de l'entreprise Altran Technologies, notamment à travers son plan d'actions relatif au Contrat de génération, ainsi que le pari de la transmission des compétences entre séniors et juniors que cette entreprise a relevé.

---

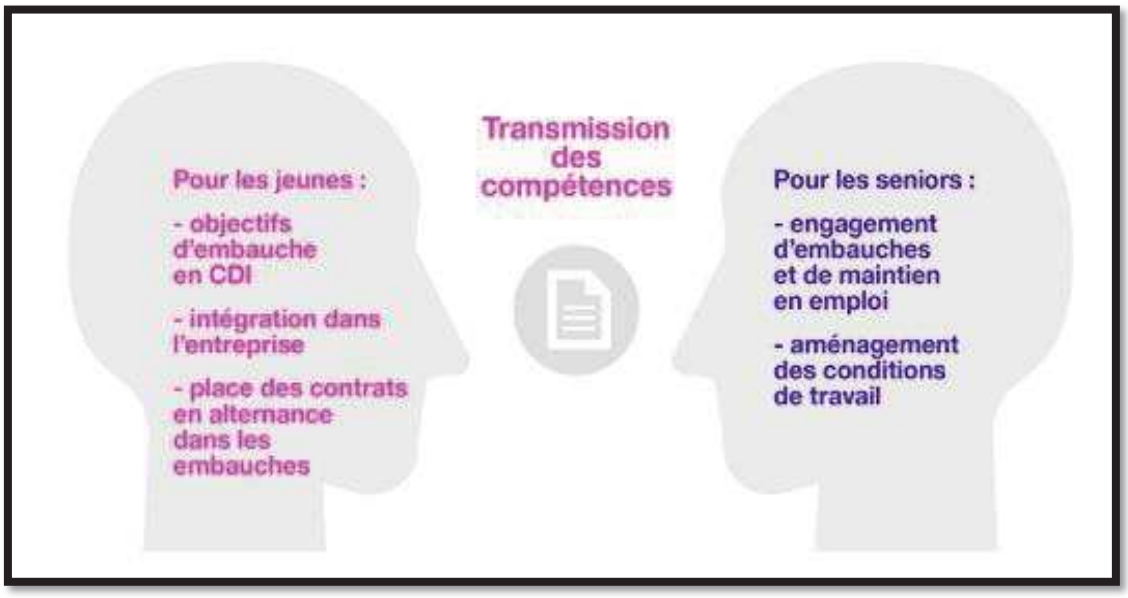
[54] Marielle Poussou-Plesse, Constance Perrin-Joly & Denis Duplan. « La sélectivité par l'âge dans les métiers de l'informatique ». *Travail et Emploi*. Numéro 121. Pages 22 – 23. 2010. https://travailemploi.revues.org/3537

[55] Marie-Pierre Fleury. « Séniors IT : Perspectives de la gestion des carrières après 45 ans dans les métiers Informatique et Télécoms ». *NouvelleCarrière : Ithaque Coaching - Diplômés Arts & Métiers*. Pages 10 – 11. Juin 2012. http://www.ithaquecoaching.com/wp-content/uploads/2012/07/SeniorIT-LivreBlanc-NvelleCarriere-28jun12.pdf

3. Etre sénior au sein d'Altran Technologies : Le pari du contrat de génération

a) Le plan d'actions relatif au Contrat de Génération : Vers une pluralité de registres d'actions

Tout d'abord, le contrat de génération est une disposition réglementaire dont toute entreprise, qu'elle soit de petite ou de grande taille, se doit obligatoirement de mettre en place en son sein, dans un objectif à triple-dimension. En effet, et comme le démontre le schéma ci-dessous, le contrat de génération a pour buts essentiels la favorisation de l'embauche des juniors en CDI, le maintien en emploi et l'amélioration des conditions de travail des séniors, et enfin la transmission des compétences entre ces deux générations :



[56]

Ainsi, et à la suite d'un processus complet de concertation entre le gouvernement et les partenaires sociaux, le dispositif du contrat de génération voit le jour à partir du document d'orientation émis en septembre 2012 et rend la négociation de l'emploi des séniors entre autres, en tant qu'incitation hybride entre obligation de négocier ces derniers et la perception d'aides à l'embauche en faveur des entreprises en question. De plus, le

[56] « Le contrat de génération pour votre entreprise ». *Ministère du Travail*. 2 décembre 2015. http://travail-emploi.gouv.fr/emploi/insertion-dans-l-emploi/mesures-seniors/contrat-de-generation/article/le-contrat-de-generation-pour-votre-entreprise

dispositif du contrat de génération s'inspire également d'autres dispositifs incitatifs, notamment en ce qui concerne sa construction à travers la définition d'objectifs généraux, de nécessité de mesure d'indicateurs de performances, ou encore d'existence de sanctions financières en cas de non négociation. Néanmoins, ces sanctions financières ne concernent pas les entreprises n'ayant pas atteint leurs objectifs ou bien engagements initiaux, mais seulement si l'entreprise ne réussit pas à négocier un dispositif relatif au contrat de génération, ce qui pousse généralement celle-ci à avoir recours à un plan d'actions, et non un accord nécessitant l'aval des représentants syndicaux[57]. Ceci est d'ailleurs le cas d'Altran Technologies.

Taille de l'entreprise	Type de dispositif négocié	Aide à l'entreprise
- 50 salariés	Aucune obligation réglementaire pour négocier un dispositif de contrat de génération	Perception d'une aide financière exclusivement dans le cas où l'entreprise réussit à négocier un contrat de génération
De 50 à 299 salariés	• Accord d'entreprise ou bien plan d'actions • Pas de sanctions en cas de non négociation	Aide financière à deux conditions : • Négociation d'un accord d'entreprise ou d'un plan d'actions • Signature d'une convention relative à l'emploi des juniors et celui des séniors
+ 300 salariés	Accord d'entreprise. En cas de non réussite des négociations ➔ Mise en place d'un plan d'actions unilatéral	• Sanctions financières en cas de non négociation d'un accord d'entreprise ou la non mise en place d'un plan d'actions. • Aucune aide financière[58]

[57] Annie Jolivet & Jeanne Thébault. « Le contrat de génération : une occasion manquée pour la transmission professionnelle ? ». *La Revue de l'Ires*. Numéro 80. Pages 113 – 114. 2014. http://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2014-1-page-105.htm

[58] Tableau récapitulant l'articulation en aide aux entreprises et l'incitation à la négociation d'un dispositif de contrat de génération, selon la taille de ces entreprises, le type de dispositif négocié, ainsi que l'aide perçue.

Ainsi, l'entreprise Altran Technologies dans laquelle nous avons effectué notre expérience d'apprentissage d'un an, et qui compte plus de 10000 salariés en France, c'est-à-dire plus de 300 salariés, a été dans l'obligation réglementaire de négocier un dispositif de contrat de génération en son sein. Altran a en effet entamé des négociations avec les différents représentants syndicaux dans ses divers sièges sociaux régionaux sans pour autant réussir à convaincre ceux-là de conclure un accord d'entreprise sur la question. Cet échec tient du fait de l'existence préalable d'un ancien accord sur le même sujet datant de 2013 et arrivé à son terme en 2016, et où l'entreprise n'a atteint aucun de ses engagements que ce soit en matière d'emploi des séniors, d'embauche des juniors en CDI, ou de tutorat. Altran s'est donc retrouvé dans l'obligation d'avoir recours, le 6 août 2016, à la formulation d'un plan d'actions unilatéral où elle renouvelle ces mêmes engagements, en ayant la volonté d'atteindre les objectifs fixés à travers ceux-là afin de regagner la confiance des représentant syndicaux sur le sujet. Ainsi, le contrat de génération constitue de fait un outil essentiel dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein d'Altran.

« Le plan d'actions relatif au contrat de génération 2016 – 2019 » d'Altran Technologies a donc comme objectif l'assurance d'un tissu intergénérationnel en son sein, animé par un dynamisme des relations entre collaborateurs juniors et séniors, aligné sur le triple objectif fixé par le cadre légal développé ci-dessus, notamment en ce qui concerne :

- La favorisation de l'insertion professionnelle durable des juniors au sein de l'entreprise à travers leur embauche en CDI.
- Le maintien des séniors dans leur emploi et l'amélioration de leurs conditions de travail.
- La construction d'un mécanisme efficace de transmission des compétences, du savoir-faire et du savoir-être entre juniors et séniors dans le cadre d'un dispositif de tutorat.

Ce plan d'actions est donc réservé aux salariés et potentiels collaborateurs futurs âgés de moins de 25 ans ou de 45 ans et plus. Nous nous focaliserons sur les engagements d'Altran en termes d'emploi des séniors, ce qui se rapporte directement au sujet principal de notre propos[59].

[59] « Plan d'actions relatif au contrat de génération : Préambule ». *Altran Technologies*. 6 août 2016. Cf. Annexe 2.

En effet, Altran a formulé à travers ce plan d'actions relatif au contrat de génération quatre engagements principaux à l'égard de sa population de séniors. En premier lieu, **l'embauche des salariés séniors**, en s'engageant à améliorer le pourcentage d'embauche de séniors en contrat à durée indéterminée à seulement 2% par rapport à son effectif total, dont 0,75% en ce qui concerne les personnes âgées de 55 ans ou plus. Une proportion dérisoire traduisant la place marginale qu'occupent les séniors dans le secteur du numérique. En second lieu, **le maintien dans l'emploi des salariés séniors** en s'engageant à améliorer la proportion d'emploi en CDI de ceux-là à un taux de 6,75% par rapport à son effectif total, dont 2,75% concernant les salariés âgés de 55 ans ou plus, tout en s'engageant également à ne pas témoigner d'une baisse de l'effectif des séniors en son sein. Ensuite, l'entreprise s'engage aussi d'offrir à ses salariés séniors un **accès au plan de formation** identique et égalitaire par rapport à celui mis à disposition en faveur des autres catégories de ses collaborateurs, tout en ayant la possibilité, dès l'âge de 45 ans, à bénéficier d'un entretien de seconde partie de carrière à travers lequel cet accès à la formation constitue un élément principal. Enfin, Altran s'engage également dans la prévention de **la pénibilité concernant ses salariés séniors et l'amélioration de leurs conditions de travail** à travers quatre axes jugés prépondérants à cet objectif, notamment en ce qui concerne l'organisation du travail, celle de son temps, le management, ainsi que l'équilibre entre vies privée et professionnelle. La mise en œuvre de ces quatre axes d'actions repose sur l'engagement d'Altran sur quatre des cinq domaines proposés par le cadre légal, étant :

- L'anticipation des évolutions professionnelles et la gestion des âges, notamment à travers une employabilité assurée concernant les salariés séniors d'Altran, ainsi que leur information sur les diverses mesures et évolutions légales afin de leur permettre d'anticiper au mieux l'évolution de leur carrière professionnelle.
- Le développement de leurs qualifications et compétences et leur accès à la formation, notamment en les informant et leur proposant les divers dispositifs légaux en termes de formation professionnelle, à savoir le droit individuel de formation (DIF), le compte personnel de formation (CPF), ou encore la validation des acquis de l'expérience (VAE).
- L'aménagement de leur transition entre emploi et retraite, notamment en leur offrant la possibilité d'accès à une activité professionnelle à temps partiel ou à forfait réduit, l'information sur les différents droits que leur présentent les

caisses nationales de retraite, ainsi qu'en leur offrant la possibilité d'avoir recours au cumul emploi-retraite.

- Le départ des salariés séniors, ceci en conduisant les différentes démarches administratives relatives à leur sortie en retraite[60].

Ce plan d'actions relatif au contrat de génération d'Altran se soumet donc, en partie, à la prise de conscience que représentent les différents enjeux en lien avec l'emploi des séniors, tout en s'intéressant à d'autres classes d'âge notamment en ce qui concerne les juniors. Altran marque en premier lieu sa volonté d'améliorer sa gestion des emplois de ses salariés séniors en investissant dans leur formation et en lui accordant une importance primordiale. Le plan de formation de l'entreprise comprendra ainsi certaines formations destinées essentiellement à des populations séniors, telles que des formations en management, en développement personnel, ou encore en droits dans le cadre de la retraite. L'objectif est donc d'améliorer l'employabilité des salariés séniors, favorisant leur mobilité en interne et servant également comme une gestion prévisionnelle de leurs emplois et compétences notamment à travers l'organisation d'entretiens de seconde partie de carrière. Par ailleurs, Altran s'attaque également à la question difficile de la fin de carrière de ses salariés séniors, surtout après le déclin de la préretraite et des départs anticipés, en les accompagnant dans leur information concernant les différentes dispositions légales à cette étape phare de la vie professionnelle, ainsi que les démarches administratives exhaustives qui en découlent. Enfin, Altran s'engage également dans une volonté de perpétuer « une mémoire » à travers la transmission des compétences entre générations, c'est-à-dire un transfert du savoir-faire (compétences techniques) et du savoir-être (culture d'entreprise et relationnel en milieu professionnel) des séniors envers les jeunes salariés nouvellement embauchés en son sein. Cependant, et malgré la place importante accordée au tutorat à travers le contrat de génération, ce dispositif ne trouve pas de succès au sein d'Altran à cause d'un certain nombre d'obstacles, notamment en ce qui concerne le caractère bénévole de ce dispositif et le manque de moyen financiers attrayants pour les séniors et les juniors afin de souscrire à cette opportunité exceptionnelle de coopération intergénérationnelle.

[60] « Plan d'actions relatif au contrat de génération : Engagements en faveur des collaborateurs âgés ». *Altran Technologies*. 6 août 2016. Cf. Annexe 2.

b) *La coopération intergénérationnelle dans le cadre du contrat de génération : Un dispositif prometteur mais au faible succès*

Selon Marc Zune, la coopération intergénérationnelle ne constitue pas de problématique en tant que telle, mais bien au contraire, un levier de performance sociale et économique au sein de l'entreprise, tant le transfert des compétences et des connaissances accumulées au travers de l'expérience et de l'ancienneté contribuent à la pérennité des savoirs dans l'organisation de travail. Cette coopération intergénérationnelle participe donc à l'anticipation des départs en retraite des salariés séniors et le risque que cela représente comme fuite et perte des compétences que ceux-là ont pu engendrer à travers leurs nombreuses années d'expérience professionnelle. Enfin, la transmission des savoirs et des compétences participe au développement de politiques de GPEC efficaces, mettant en lien le devenir professionnel des salariés jeunes de l'entreprise, ainsi que celui des salariés séniors imprégnés par leur ancienneté et leur expertise pointue, surtout dans le secteur du numérique[61].

Ainsi, l'ensemble des objectifs découlant du dispositif du contrat de génération tient de l'existence d'enjeux essentiels liés à la gestion des âges au sein de l'entreprise, et donc celle de l'emploi des séniors et de la concurrence qui peut exister entre eux et leurs collègues plus jeunes. La conceptualisation d'une certaine complémentarité entre jeunes collaborateurs et d'autres plus âgés cache également la nécessité d'éliminer cette possible concurrence entre les deux catégories de salariés, ceci notamment en mettant en avant des pratiques d'entreprises plus anciennes telles que le « compagnonnage ». De plus, la transmission intergénérationnelle des savoirs et des compétences, dont les salariés séniors sont les principaux protagonistes, est présentée également comme étant une transition professionnelle entre emploi et retraite, répondant aux différentes difficultés que posent le renouvellement de la main-d'œuvre, ainsi que la compétitivité au sein d'un secteur extrêmement concurrentiel[62]. Ainsi, et alors que le contrat de génération aborde la question de la coopération intergénérationnelle en mettant l'accent explicitement sur la nécessité de la transmission des compétences et du savoir, d'autres éléments entrent implicitement en jeu. En premier lieu, des enjeux d'intégration des salariés jeunes nouvellement embauchés

[61] Marc Zune. « Gérer la diversité du genre et de l'âge dans les équipes IT Enjeux de performance pour l'entreprise ». *CIGREF-AFMD Paris*. Page 44. Juillet 2013. http://www.afmd.fr/IMG/pdf_ebook-AFMD-CIGREF-2013_1_.pdf

[62] « Accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi ». 13 octobre 2005. https://www.arftlv.org/TELECHARGEMENT/1861/aniSeniors_2005.pdf

au sein de l'entreprise sont à prendre en considération, car ce sont les salariés séniors qui sont les mieux placés pour faciliter l'adaptation de ces nouveaux arrivés aux différentes situations professionnelles intervenant au sein de l'entreprise, que ce soit en matière d'intégration aux équipes de travail, aux procédures mises en place, ou plus encore à la culture d'entreprise. En second lieu, la coopération intergénérationnelle implique des enjeux d'adaptation aux différents changements de la part des salariés séniors, transmis par les juniors forts de leurs compétences techniques actualisées et acquises à travers leurs études supérieures. Enfin, le contrat de génération permet, à travers ses dispositions de transmission des compétences, l'accompagnement des salariés vers l'anticipation de leurs parcours professionnels respectifs à travers les expériences vécues par les salariés séniors[63]. Ces enjeux implicites ont donc pour but la sollicitation des expériences professionnelles des salariés séniors pour une meilleure intégration technique et cognitive des jeunes salariés nouvellement embauchés au sein de l'entreprise, au côté des enjeux explicites se définissant à travers le fait de perpétuer les savoirs et les compétences acquis par cette population de séniors.

Par ailleurs, le décret du 15 mars 2013 concernant le contrat de génération donne lieu à deux objectifs essentiels de la coopération intergénérationnelle en entreprise, étant la préservation du savoir et des compétences, ainsi que l'anticipation des départs en retraite des salariés séniors. Ainsi, et afin de faire face au renouvellement de la population salariée dans un contexte économique de compétitivité et de volonté de maintenir la performance, cette transmission intergénérationnelle acquiert une certaine autonomie vis-à-vis de l'emploi des séniors et celui des juniors, ce qui implique que ce volet devient tout autant obligatoire à mettre en place que ces deux derniers[64]. Cependant, et dans le cadre de son plan d'actions relatif au contrat de génération, Altran Technologies inclut tout de même la transmission du savoir et des compétences au cœur de ses engagements concernant l'emploi de ses salariés séniors. En effet, Altran vise tout d'abord, à travers ce volet, à établir un certain équilibre générationnel permettant la coexistence des diverses générations entre elles dans les meilleures conditions, pour un partage en termes d'expériences tant professionnelles qu'humaines en situation de travail dans le cadre d'une

[63] Philippe Astier, Patrick Conjard, Bernard Devin & Paul Olry. « Acquérir et transmettre des compétences : Une étude conduite auprès de dix entreprises ». *Éditions de l'ANACT*. Pages 76 – 79. Avril 2006. http://actal.aract.fr/portal/pls/portal/docs/1/30455.PDF

[64] Annie Jolivet & Jeanne Thébault. « Le contrat de génération : une occasion manquée pour la transmission professionnelle ? ». *La Revue de l'Ires*. Numéro 80. Pages 114 – 118. 2014. http://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2014-1-page-105.htm

action commune à fort apport. Cette coopération intergénérationnelle s'établira à travers un dispositif de tutorat existant préalablement au sein de l'entreprise en sensibilisant les salariés séniors au fait de privilégier cette action qui se doit d'être perçue par leurs managers respectifs dans son apport global à l'entreprise et à ses différentes équipes de travail. Altran s'aligne donc aux enjeux cités ci-dessus en considérant la transmission du savoir et des compétences comme étant un biais important de conservation des connaissances pour les générations plus jeunes, tout en mettant en avant l'argument que les salariés séniors seraient eux-mêmes bénéficiaires de nouveaux savoirs théoriques ou encore de nouvelles expertises techniques de la part des juniors. Enfin, les salariés séniors d'Altran auront la possibilité d'être formés à devenir des tuteurs à travers un processus de labélisation qui leur permettra d'endosser le rôle de formateurs occasionnels, ce qui les autorise à pouvoir animer des sessions de formation ou bien ateliers thématiques[65].

Ainsi, Altran Technologies considère, à travers son plan d'actions relatif au contrat de génération, que la coopération intergénérationnelle se doit d'intervenir au sein de l'entreprise à l'embauche d'un salarié junior pour réussir son intégration en son sein, ainsi qu'avant le départ d'un salarié sénior en retraite afin d'éviter la perte des compétences et du savoir de celui-ci. L'âge des protagonistes est donc considéré comme étant le critère qui désigne le rôle de chacun des deux partis dans le cadre de cette initiative, mais sur le terrain, la coopération intergénérationnelle est ressentie comme étant circonstancielle. Autrement dit, le rôle préétabli de formateur et destiné au salarié sénior dépend du contexte économique de l'entreprise et de son secteur, en particulier quand cela s'agit de celui du numérique, où le salarié sénior a autant de connaissances à acquérir que son collègue junior. Elle dépend également des contraintes en termes de charge de travail, de temps ou de gestion des ressources humaines. Enfin, la transmission intergénérationnelle des compétences et du savoir fut pensée et mise en place comme reposant sur des binômes, alors qu'en pratique, cela peut être contrevenu à travers l'existence d'équipes de travail, de collectifs professionnels, ce qui réinterroge la conceptualisation même de la coopération entre salariés séniors et juniors[66].

[65] « Plan d'actions relatif au contrat de génération : Transmission des savoirs et des compétences ». *Altran Technologies*. 6 août 2016. Cf. Annexe 2.

[66] Annie Jolivet & Jeanne Thébault. « Le contrat de génération : une occasion manquée pour la transmission professionnelle ? ». *La Revue de l'Ires*. Numéro 80. Pages 109 – 113. 2014. http://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2014-1-page-105.htm

Cependant, la coopération intergénérationnelle ne bénéficie guère d'intérêt au sein d'Altran, que ce soit de la part des salariés séniors et juniors, ou bien de la part de l'entreprise elle-même. Ceci tient essentiellement du manque de moyens mobilisés, notamment en ce qui concerne les primes d'atteinte de ses objectifs qui sont à hauteur de 100 euros bruts pour chacun des deux partis, ainsi qu'au fait que le dispositif est surtout mis en place afin de répondre aux exigences légales et d'éviter les possibles sanctions financières mesurées tout de même à 1% de la masse salariale en cas de non négociation d'un contrat de génération. Il est évident la transmission des savoirs et des compétences entre séniors et juniors jouit de moins d'intérêts dans le plan d'actions même que l'emploi des séniors et celui des juniors. Ainsi, et à travers le probable échec de la politique de coopération intergénérationnelle, Altran Technologies se doit de se poser la question sur le choix d'une approche volontariste conduisant à la réussite du contrat de génération, ou bien se résilier à remplir le strict minimum exigé par la loi, sans pour autant porter une attention importante envers l'atteinte de ses engagements fixés[67]. Nous pouvons établir un parallèle avec l'organisme de formation interne d'Altran qui, peu auparavant, ne se souciait pas de la qualité des formations proposées jusqu'à ce que le cadre légal impose un suivi de qualité dans le cadre du « DataDock » pour développer des programmes de formation répondant à ces exigences. Néanmoins, le contrat de génération n'est qu'un grain de sable au cœur de la plage de l'emploi des séniors au sein du secteur du numérique, étant donné que ce dernier reste toujours dans une logique de jeunisme qui peut être causée par un certain nombre de raisons hypothétiques auxquelles nous avons essayé de trouver une réponse à travers notre travail d'enquête menée au sein d'Altran Technologies, leader mondial en conseil en ingénierie et technologies numériques industrielles.

[67] Annie Jolivet & Jeanne Thébault. « Le contrat de génération : une occasion manquée pour la transmission professionnelle ? ». *La Revue de l'Ires*. Numéro 80. Pages 120 – 122. 2014. http://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2014-1-page-105.htm

II. Les raisons supposées d'une raréfaction de la population des séniors dans les entreprises du secteur du numérique

1. L'âge comme critère incontournable du recrutement dans le secteur du numérique

a) Un marché de l'emploi aux normes de recrutement défavorables aux séniors

Comme mentionné auparavant, les entreprises du secteur du numérique ont pour vocation de s'inscrire dans un phénomène de jeunisme incarné par une main-d'œuvre surdiplômée et ayant relativement peu d'expérience professionnelle. Ceci amène les recruteurs de ce type d'entreprises à avoir recours massivement à des canaux de recrutement particuliers ainsi que des critères de sélection spécifiques, qui généralement défavorisent les candidatures de profils séniors[68].

En effet, et comme le mentionne ci-dessous le Directeur du Recrutement au sein d'Altran Technologies, les recruteurs utilisent essentiellement les sites d'annonces d'emploi, communément appelés « job-boards », tels que « Monster », « Linkedin », ou encore « l'APEC ». En outre, le recrutement au sein des entreprises du secteur du numérique repose également sur la chasse de tête massive sur ces différentes job-boards contenant généralement des plateformes regroupant un certain nombre de CV de profils à l'écoute d'opportunités d'embauche appelées CV-thèques. Cette étape de chasse de tête ou de sourcing est extrêmement importante dans un quelconque processus de recrutement d'entreprises du numérique, ce qui renvoie à un certain recrutement à la chaîne à travers lequel le recruteur se positionne en tant que demandeur de main-d'œuvre et non en tant qu'offreur d'emploi. Plus encore, le modèle de recrutement de ces entreprises repose également sur des processus de cooptation constituant plus de 20% des canaux de recrutement au sein d'Altran, un canal permettant à l'entreprise de se référer à ses collaborateurs en poste et à puiser dans leur réseau professionnel, moyennant des primes à ces derniers en cas d'embauche de leur profil proposé. Enfin, le canal de recrutement des

[68] Yannick Fondeur, Guillemette de Larquier & al. « Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail ». *CEE Recherche*. Page 152. Mars 2012. https://hal.inria.fr/halshs-00971684/document

relations écoles est également considéré comme étant l'un des canaux phares dans le cadre du recrutement dans les entreprises du secteur du numérique, s'inscrivant encore plus dans ce phénomène de jeunisme, puisque les séniors sont théoriquement exclus de ce biais de recrutement. En effet, les relations écoles consistent à identifier et embaucher des profils juniors en dernière année d'études supérieures à travers l'organisation de forums d'emploi, de conférences à l'intérieur de leur école respective présentant l'entreprise en question, ou encore la diffusion d'annonces d'emploi sur les sites internet des écoles d'ingénieurs ou de commerce.

> *« Je pense que même euuuh même les canaux de recrutement ou les canaux de sourcing qu'un recruteur du numérique utilise sont sous-utilisées par les séniors… par exemple, euhh très peu de séniors ont un profil linkedin soigné, très peu postulent à des annonces d'emploi sur les réseaux sociaux professionnels. En plus, le processus de recrutement dans le numérique est un travail à la chaîne, on a un objectif chiffré d'embauches à atteindre en termes de nombre d'embauches et aussi en termes de niveaux de salaire, et donc on sait très bien qu'un sénior va demander un salaire élevé, il va nous couter cher, en tout cas plus cher qu'un junior, et qui plus est, pour des postes qui ne nécessitent pas beaucoup d'expérience… et donc comme je l'ai dit, le recrutement c'est un travail à la chaîne qui nous pousse à développer des stratégies de recrutement rapide, par exemple les relations écoles, les cooptations etc. »*[69]

Certains salariés séniors interrogés considèrent quant à eux que le phénomène de jeunisme existe en effet dans les processus de recrutement propres aux entreprises du secteur du numériques, mais estiment également que ce phénomène n'est pas exclusif à ce secteur d'activité, mais plutôt à un très grand nombre de secteur divers et variés. Ils considèrent ainsi qu'arrivé à un certain âge, il est extrêmement difficile d'être embauché par une quelconque entreprise, ou du moins recevoir une proposition d'entretien d'embauche. A travers le recrutement d'un profil, une entreprise de tous secteurs d'activité confondus investit en ce dernier sur du moyen ou long terme, mais si celui-ci présente une espérance de vie professionnelle réduite, ce qui est le cas des profils séniors, les recruteurs leur préféreront des profils plus jeunes en termes d'âge, qu'ils pourront fidéliser et dont bénéficieront de leurs compétences pendant un nombre d'années conséquent. De plus, un profil sénior représente d'autres points défavorables à sa possibilité de recrutement notamment en ce qui concerne leurs capacités de mobilité géographique liée à leurs responsabilités familiales par exemple. Des profils juniors quant à eux, généralement sans

[69] « Réponse à la question II) 1 ». *Entretien 2 – Directeur du Recrutement*. 2 Juin 2017.

enfants à charge, auraient beaucoup plus de facilité à se déplacer dans un secteur où les salariés sont affectés à des missions chez des clients qui ne sont pas systématiquement basés dans la même région. En outre, en vue de la construction même du secteur du numérique, c'est-à-dire la facturation aux entreprises clientes de la prestation de leur salarié, les profils séniors représentent généralement des prétentions salariales beaucoup plus importantes que celles de profils plus jeunes, ce qui amoindrit le bénéfice financier de l'entreprise du numérique qui voit sa marge de bénéfice être réduite à néant ou bien même perdre de l'argent à travers le placement d'un salarié sénior en mission chez le client.

> *« Alors, quand on parle de recrutement, on parle d'investissement de la boîte dans un profil, un homme quoi, qui restera en l'occurrence assez longtemps dans l'entreprise et qui lui coutera pas cher, et qui surtout sera flexible. Or, les entreprises du numérique ont peur des séniors parce qu'ils sont chers et rigides aussi, c'est-à-dire ils ont des obligations familiales donc ils ne seront pas mobiles ce qui est à l'opposé des jeunes qui n'ont pas d'enfants à charge par exemple et qui ont moins d'attaches euuh moins de difficultés à se déplacer… Et en plus, avec de beaux bureaux, les jeunes c'est mieux, et même dans le bénévolat, on fait passer des entretiens aux retraités »*[70]

En parallèle, d'autres salariés séniors considèrent que le jeunisme n'est pas un phénomène propre au secteur du numérique, mais plutôt un phénomène beaucoup plus généralisé à l'ensemble du marché du travail ainsi que celui de l'emploi en France. En effet, et cela rejoint l'analyse établie auparavant concernant la question de l'emploi des séniors dans le marché du travail français, à partir d'un certain âge, il devient extrêmement difficile pour un sénior d'être embauché au sein d'une entreprise. Néanmoins, ce phénomène de jeunisme est beaucoup plus présent dans les métiers du numérique et beaucoup perceptible et ressenti. C'est donc non seulement aux entreprises du secteur à amoindrir le risque de marginalisation des séniors en leur sein en bâtissant des politiques de formation professionnelle propices à l'amélioration de leur employabilité, mais également aux séniors eux-mêmes de prendre leurs responsabilités en main et de solliciter leur accès à ces politiques. Etant donné que le secteur du numérique est en transformation permanente, notamment en ce qui concerne les changements technologiques et techniques de son activité économique.

> *« C'est aux séniors de prendre leur responsabilité en main, étant donné que la problématique de l'emploi des séniors n'est pas propre au secteur du numérique hein tous*

[70] « Réponse à la question II) 1 ». *Entretien 1 – Consultant Sénior*. 30 mai 2017.

les autres séniors sont marginalisés, je parle de ceux qui ne sont pas dirigeants hein, et donc prendre leur responsabilité par la formation et par l'accès aux droits qu'on leur octroie par les programmes d'aide comme par exemple le contrat de génération »[71]

Ainsi, l'ensemble des parties prenantes du secteur du numérique s'accordent sur le fait que la question du jeunisme est un phénomène inévitable dû à la construction même de l'activité économique du secteur du numérique. Le jeunisme est ainsi moins perceptible dans les autres secteurs d'activité, notamment en ce qui concerne ceux de la production industrielle, car ils sont moins enclins aux changements techniques que le secteur du numérique, et que les transformations les plus récurrentes ne concernent pas souvent le cœur de métier et ses côtés techniques, mais plutôt des restructurations au niveau de l'organisation du travail ou encore des biens à produire. Ainsi, le jeunisme du secteur du numérique n'est pas perçu en tant que défaillance du système de celui-ci, mais plutôt en tant que phénomène inhérent à son modèle socioéconomique.

« Je ne crois pas qu'il y ait de la sélectivité par l'âge ou de discrimination, c'est juste et il faut se le dire que c'est le modèle économique de notre secteur qui est comme ça et qui se base sur les prétentions salariales de chacun pour savoir qui on embauche… Dans les autres secteurs tu dois accumuler les années d'ancienneté pour avoir de l'expérience, alors que dans le numérique tu n'auras besoin que de 3 ou 5 ans pour faire le tour c'est tout »[72]

L'étude de Marielle Ploussou-Plesse vient confirmer les témoignages ci-dessus, en explicitant les différentes situations animant le secteur du numérique, ses processus de recrutement et leur prétendue sélectivité par l'âge amenant leur perception en tant que pratiques de jeunisme. En effet, le numérique est considéré comme étant un secteur engouffré dans des interdépendances avec diverses parties prenantes et les choix de recrutement d'une entreprise du numérique se doit de s'adapter aux exigences de celles-ci. Ainsi, trois logiques viennent légitimer la vulnérabilité et les risques inhérents d'une carrière professionnelle que représente l'ancienneté au sein du secteur du numérique. En premier lieu, nous soulignons le risque constitué par la division du travail numérique en elle-même. Une division profondément taylorienne à travers laquelle s'impose une industrialisation du travail demandé et des missions sur lesquelles sont affectés les professionnels du secteur, notamment par exemple la division entre maîtrise d'œuvre (MOE), maîtrise d'ouvrage (MOA) et assistance à maîtrise d'ouvrage (AMOA). Le salarié

[71] « Réponse à la question II) 2 ». *Entretien 4 – Chef de projet sénior & Représentant syndical*. 20 juillet 2017
[72] « Réponse à la question II) 1 ». *Entretien 3 – Responsable des Affaires Sociales*. 17 juillet 2017

du numérique, qu'il soit junior ou sénior, est considéré comme étant un simple exécutant technique, facilement substituable. En second lieu, la conjoncture économique joue un rôle prépondérant dans les choix de recrutement dans les entreprises du secteur du numérique, comme dans tout autre secteur mais à degré beaucoup plus important. En effet, en temps de crise, les entreprises clientes des prestations de consultants en numérique ont tendance à compresser leurs dépenses, et donc à émettre des appels d'offre, devenant rares, à très bas-coûts. Les salariés juniors ayant généralement des niveaux de salaires beaucoup moins importants que des séniors se retrouvent les plus favorisés, étant donné que les entreprises du numérique connaissent des marges tarifaires plus bénéfiques financièrement dans le cadre d'une rationalisation budgétaire. Enfin, les changements technologiques permanents et la faible durée de vie moyenne d'une quelconque technologie constitue l'un des risques les plus importants en lien avec l'ancienneté des salariés du numérique. Le modèle du secteur en question aspire à l'émergence de profils ayant des compétences pointues sur une technologie spécifique, mais cette expertise ne serait que ponctuelle étant donné que la durée de vie de celle-ci est réduite en raison des transformations technologiques, ainsi que du renouvellement permanent des logiciels existants sur le marché dans le cadre des différentes stratégies commerciales des éditeurs de logiciels. Par exemple, l'éditeur de logiciels « PeopleSoft » avait racheté en 2003 son concurrent éditeur du logiciel « JD Edwards », ce qui a valu l'extinction de ce dernier, et donc des espoirs d'emplois des informaticiens qui en sont spécialisés, ce qui renvoie aux difficultés d'emploi de séniors ayant bâti leur carrière professionnelle sur leur expertise en ce logiciel[73].

Etant donné le turnover extrêmement élevé dans les entreprises du secteur du numérique, ces dernières investissent de moins en moins dans leur capital humain en privilégiant les opportunités de bénéfices financiers, dans un marché concurrentiel à forts changements technologiques liés à l'innovation. Un handicap pour des profils séniors à forte expertise dans des technologies ponctuelles et instantanées, ce qui pose la question de l'existence probable d'une discrimination involontaire dans les processus de recrutement liée à l'âge.

[73] Marielle Ploussou-Plesse, Constance Perrin-Joly et Denis Duplan. « La sélectivité par l'âge dans les métiers de l'informatique ». *Travail et Emploi*. Numéro 121. Pages 23 – 25. 2010. https://travailemploi.revues.org/3537

b) *L'âge comme prérequis à l'embauche dans les entreprises du secteur du numérique : Jeunisme discriminatoire ou simple fatalité ?*

Les professionnels du numérique n'ont généralement pas conscience de l'éviction à laquelle ils feraient certainement face dans les années futures de leur carrière professionnelle. Cette éviction ainsi que la menace de se retrouver au chômage s'accentuent de plus en plus avec l'évolution du salarié en termes d'âge, accompagnée de niveaux de rémunération importants. En outre, les dirigeants d'entreprises du secteur du numérique évoquent généralement leurs profils jeunes en tant que marque employeur et image dynamique vis-à-vis de leurs clients, négligeant de facto leurs salariés séniors. Enfin, en analysant la situation du point de vue de l'employeur, nous pouvons facilement déduire qu'un salarié sénior rémunéré par exemple à hauteur de 70000 € par an rapporterait beaucoup moins à l'entreprise qu'un salarié plus jeune, à salaire réduit de moitié et à expertise technique quasi égale. Plus encore, le manque de connaissances techniques d'un jeune serait très rapidement corrigé à travers une formation d'un mois, d'autant plus qu'un salarié junior n'a généralement pas de prérogatives familiales, ce qui est à l'opposé du salarié sénior, qui aspire à sortir de son lieu de travail plus tôt et à éloigner toutes possibilités de mobilité géographique[74].

Ainsi, les recruteurs des entreprises du secteur du numérique sont enclins à des critères clés qui défavorisent l'embauche de profils séniors, faisant du métier d'un consultant ou ingénieur en numérique un métier de jeunes généralement associé à l'adaptation au changement, aux capacités de mobilités géographiques et techniques, ainsi qu'au dynamisme. De plus, le modèle de l'activité économique du secteur en question implique le travail en mode projets, animé par des périodes de surcharge de travail et d'extension de son temps, ce qui va à l'encontre par exemple des politiques de cumul emploi-retraite ou de possibilités d'avoir recours au temps partiel, des mesures préconisés à travers le contrat de génération. Ce dernier n'est donc pas compatible aux exigences du secteur du numérique, étant donné qu'il fut pensé par des hommes politiques considérant le monde du travail d'aujourd'hui avec des idées obsolètes, et que culturellement, les problématiques de fin de carrières ne sont pas prises en considération par les collaborateurs.

[74] Vivek Wadhwa. « The Tech Industry's Darkest Secret: It's All About Age ». *Linkedin*. 22 avril 2013. https://www.linkedin.com/pulse/20130422020049-8451-the-tech-industry-s-darkest-secret-it-s-all-about-age

« Je pense que comme souvent, ça part d'une très bonne intention, et je pense que comme souvent, c'est adapté à un petit nombre d'entreprises. Le contrat de génération pour qu'il fonctionne, il faut qu'à un moment on ait la matière chez nous… quand on a une pyramide des âges aussi pointue, on a tellement peu de matière sur lequel se baser, tellement peu de parrains potentiels, tellement peu de possibilités d'installer les obligations du contrat de génération et de les faire fonctionner avec notre modèle économique qu'on s'est retrouvé dans un manque de matière sur lequel s'appuyer tout simplement »[75]

Par conséquent, les entreprises du secteur du numérique mise de plus en plus sur des profils de jeunes diplômés à travers ses campagnes de communication, de marque employeur et de recrutement, que ce soit à travers ses relations écoles, ou bien la gestion de son image sur les réseaux sociaux beaucoup plus fréquentés par des profils juniors que séniors. C'est donc un ciblage de recrutement qui met en second plan les profils séniors, ce qui mène inévitablement à une pyramide d'âges dans laquelle ces derniers sont très faiblement représentés. Comme mentionné auparavant, cette dynamique de jeunisme du recrutement est perçue comme faisant partie intégrante du modèle économique du secteur du numérique et de ses exigences en termes de capital humain et de bénéfices financiers. Les profils juniors sont également considérés comme étant des compétences facilement adaptables et dociles aux particularités du secteur que leurs homologues séniors. Enfin, les exigences économiques auxquelles font face les entreprises du secteur du numérique impliquent également la favorisation de profils jeunes, ayant des prétentions salariales beaucoup plus faibles que celles de profils plus séniors.

« Bien sûr qu'on cible en premier lieu les jeunes, notre stratégie de recrutement c'est d'embaucher de la qualité avec le moindre coût parce qu'il faut savoir qu'on a une concurrence pénible et que nos clients nous offrent des marges de bénéfice très faibles, et donc euuhh on vise les jeunes, surtout les jeunes diplômés avant même qu'ils soient diplômés. C'est la guerre des talents, on peut pas se permettre de laisser filer des profils de qualité et à bas prix… »[76]

Le Directeur du Recrutement d'Altran Technologies poursuit son propos en considérant que ce constat n'est pas propre au secteur du numérique, mais il est plus fort au sein de celui-ci compte tenu du fait que les juniors et séniors sont éligibles dans la plupart du temps à des opportunités d'embauche requérant relativement une expertise similaire, ce qui n'est pas le cas de la plupart des autres secteurs d'activité. Ainsi, les séniors sont perçus

[75] « Réponse à la question I) 1 ». *Entretien 5 – DRH France*. 29 août 2017.
[76] « Réponse à la question II) 3 ». *Entretien 2 – Directeur du Recrutement*. 2 Juin 2017

comme étant une main-d'œuvre onéreuse pour les entreprises du secteur du numérique, un handicap majeur dans un secteur extrêmement concurrentiel où la compétitivité et l'attractivité de la prestation fournie auprès des entreprises clientes sont sacralisées. Les séniors constitueraient donc un surcoût aux entreprises du numérique et non un bénéfice financier, d'autant plus que l'image de dynamisme de celles-ci tient également à la mise en avant auprès des clients d'une fibre jeune et d'une abondance de profils juniors, renvoyant donc la responsabilité à ces mêmes clients et non à l'entreprise.

> *« … C'est la guerre des talents, on peut pas se permettre de laisser filer des profils de qualité et à bas prix. Ce qu'il faut savoir aussi, c'est qu'un client demande aujourd'hui une prestation qu'on va lui fournir avec des marges dérisoires, et Altran perd de l'argent du moment où son consultant est payé 35000 euros… Ce qu'il faut se dire aussi c'est qu'en plus le client est roi, c'est lui qui fixe le prix et qui choisit qui va fournir la prestation chez lui, s'il nous dit je préfère un jeune débutant ou un jeune avec 3 ou 5 ans d'expérience, on ne va pas lui envoyer un vieux »*[77]

Nonobstant, les salariés séniors interrogés lors de notre enquête qualitative estiment que bien que le phénomène de jeunisme soit une fatalité tenant du modèle socioéconomique des entreprises du secteur du numérique, il existe toutefois certaines possibilités pour les séniors d'évoluer professionnellement en leur sein sans pour autant être exclu de l'échiquier de leur activité économique. Tout d'abord, les domaines de métiers dits « fonctions support » sont massivement occupés par des salariés séniors, sauf que la proportion des collaborateurs liée à ces métiers est à l'ordre de 5% de l'effectif global d'Altran par exemple, et donc marginale. Ensuite, le meilleur moyen de durer au sein de ce secteur est considéré comme étant les fonctions d'encadrement d'équipes de consultants ou bien d'ingénieurs, ou encore de gestion et conduite de projets. Ce sont donc des voies d'évolution professionnelle demandant la mobilisation de compétences de management personnel et relationnel alliées à une expertise pointue sur des technologies spécifiques. Cependant, les opportunités d'évolution vers des postes à responsabilités d'encadrement sont rares et demandent également aux profils concernés des compétences en termes de gestion auxquels ils ne sont pas forcément disposés.

> *« Si la boîte veut quelque chose de pérenne, elle prendra un jeune qui restera plus longtemps que quelqu'un qui a 55 ans, ce sont les jeunes qui bâtissent l'entreprise. Mais la voie royale pour durer dans notre secteur serait à mon avis les postes de direction ou les*

[77] « Réponse à la question II) 3 ». *Entretien 2 – Directeur du Recrutement*. 2 Juin 2017

postes de responsabilités par exemple chef de projet sauf que ces postes sont rares et pas tous les séniors ont la capacité à y aller car ça demande du bon relationnel et pas tout le monde n'a cette qualité, encore moins un vieux grincheux »[78]

Marielle Ploussou-Plesse vient confirmer certaines idées importantes découlant des témoignages ci-dessus. Elle considère en effet que la fonction des recruteurs dépend largement des exigences de l'activité économique du secteur du numérique, et ainsi de la fonction commerciale des entreprises de celui-ci, ce qui résume en quelque sorte l'action des recruteurs à l'embauche et au placement de consultants et ingénieurs auprès des entreprises clientes. En raison de l'aspect concurrentiel effréné du secteur en question, les recruteurs se doivent de respecter ces exigences afin qu'ils atteignent eux-mêmes leurs objectifs de performance au sein de l'entreprise et qu'ils soient perçus comme étant efficaces. Elle confirme également que les offres d'emploi publiés par les entreprises du secteur du numérique mettent à un même pied d'égalité les profils juniors et séniors compte tenu de l'expertise et des compétences requises. En outre, les professionnels du numérique adoptent eux-mêmes une conception particulière des normes de carrières, et donc de leurs potentiels parcours professionnels. Ils conçoivent en effet les entreprises de services du numérique essentiellement en tant qu'école professionnelles leur permettant d'intégrer par la suite les départements informatiques ou d'ingénierie des entreprises clientes en tant que salariés à part entière. Enfin, la sélectivité par l'âge est considérée par Ploussou-Plesse en tant que fruit de stéréotypes existants concernant les séniors, liés à leurs difficultés d'adaptation aux nouveaux environnements professionnels, à leur résistance aux changements, ou encore à leur relationnel défaillant. D'où la question de l'impact de ces représentations sociales à propos des séniors vis-à-vis du phénomène de jeunisme que connaissent les entreprises du secteur du numérique[79]

[78] « Réponse à la question II) 4 ». *Entretien 1 – Consultant Sénior*. 30 mai 2017.
[79] Marielle Ploussou-Plesse, Constance Perrin-Joly et Denis Duplan. « La sélectivité par l'âge dans les métiers de l'informatique ». *Travail et Emploi*. Numéro 121. Pages 25 – 28. 2010. https://travailemploi.revues.org/3537

2. Les représentations sociales par rapport aux séniors du secteur du numérique : Entre stéréotypes et solutions

a) Les séniors du secteur du numérique face à des représentations sociales omniprésentes en entreprise

Le sociologue Jean-Claude Abric considère qu'une quelconque représentation sociale découle « d'un ensemble organisé et structuré d'informations, de croyances, d'opinions et d'attitudes ». Ainsi, les représentations sociales peuvent être soit collectives, c'est-à-dire construites à travers l'appartenance à un groupe social ou encore à une culture d'entreprise, soit individuelles, notamment à travers les croyances dues aux vécus personnels. Les représentations sociales renvoient aussi assez souvent à des préjugés ou bien des stéréotypes existants en raison de la généralisation d'informations erronées ou bien faussées à une catégorie spécifique d'individus. Plus encore, un salarié sénior a tendance à endosser lui-même les caractéristiques attribuées à son âge à travers des représentations sociales diverses le désignant comme étant une personne résistante au changement, moins productif, comptant ses heures et ses jours avant son départ en retraite, ou encore quelqu'un ayant des difficultés croissantes d'apprentissage notamment au niveau de la formation professionnelle[80].

Cependant, certains séniors considèrent qu'à l'image du contrat de génération d'Altran, le secteur du numérique a tendance à attribuer le statut de sénior prématurément à ses salariés à partir de l'âge de 45 ans, soit plus de quinze ans avant leur départ en retraite, un âge à travers lequel le salarié n'est généralement qu'à la moitié de sa carrière professionnelle. Ainsi, le terme de « sénior » est jugé comme étant une stratégie des entreprises du secteur du numérique de pousser ses salariés quadragénaires vers la sortie avant leur atteinte d'un âge qui correspondrait en effet à la séniorité. L'âge de 45 ans serait donc celui du cap de la seconde partie de carrière, alors que l'âge à travers lequel un salarié devrait être considéré comme étant sénior serait de 55 ans, à l'approche de la fin de cette carrière.

[80] « Le Management des âges : Guide du Manager de proximité ». *Equal Objectif Séniors*. Pages 7 – 8. Octobre 2007. http://www.id3.asso.fr/forumequal/pdd/senior/Vade-mecum.pdf

« Le fait que le contrat de génération te dise et bah qu'à partir du moment où tu atteints l'âge de 45 ans on te considère comme sénior crée la construction de stéréotypes. Comment ça 45 ans et déjà sénior ? A 45 ans j'ai encore 20 ans à tirer avant la retraite et ça ne risque pas de se tasser en plus avec notre junior, pour reprendre tes termes, à l'Elysée. On vit dans un monde où les médias nous disent qu'être jeune c'est mieux que d'être vieux… C'est tout le système qui construit ces stéréotypes »[81]

Dans une même perspective, d'autres salariés séniors du secteur du numérique considèrent également que les différents termes renvoyant à la séniorité renvoient généralement à un tabou lors de leur emploi, car désigner un salarié comme étant sénior est jugé comme étant stigmatisant.

« Dire à un sénior qu'il est sénior c'est l'offenser, moi euhh moi j'ai 67 ans je pars en retraite dans 2 semaines, pour moi je suis toujours jeune, alors pour les personnes qui ont 45 ans et encore 20 ans de carrière devant eux n'en parlons pas… si tu me désignes comme sénior tu me traites de vieux ou tu me dis tu es proche de la retraite »[82]

De l'autre côté, les employeurs du secteur du numérique considèrent que la désignation de l'âge de 45 ans comme étant une volonté d'anticiper la problématique de la gestion de l'emploi des séniors.

« Le choix des 45 ans a été fait afin d'anticiper les trajectoires professionnelles des salariés d'Altran, on peut tout à fait avoir 65 ans ou plus et vouloir encore travailler par motivation, donc le dynamisme de quelqu'un n'est pas une question d'âge, c'est la compétence et l'implication qui comptent… pour nous, la seconde partie de carrière est une étape qu'on doit anticiper et c'est la chose que ne font pas beaucoup de séniors, ils commencent à se former que 10 ans après »

En effet, et à travers son dispositif du contrat de génération, Altran considère tout salarié âgé de 45 ans ou plus comme étant sénior, mêlant ainsi quadragénaires, quinquagénaires, et sexagénaires dans les mêmes programmes de cumul emploi-retraite par exemple, ou bien de recours au temps partiel dans le cadre de l'amélioration de leurs conditions de travail. De plus, le programme de tutorat implémenté dans le cadre de la coopération intergénérationnelle entre séniors et juniors est accessible même aux salariés âgés de 40 ans ou plus, c'est-à-dire à plus d'une vingtaine d'années avant le départ en retraite[83].

[81] « Réponse à la question III) 2 ». *Entretien 4 – Chef de projet sénior & Représentant syndical*. 20 juillet 2017
[82] « Réponse à la question III) 2 ». *Entretien 1 – Consultant Sénior*. 30 mai 2017.
[83] « Réponse à la question III) 1 ». *Entretien 3 – Responsable des Affaires Sociales*. 17 juillet 2017

Ainsi, la population des séniors du secteur du numérique souffre dans la plupart du temps de stéréotypes divers, portant préjudice à leur non seulement à leur employabilité, mais également à leur propre personne. Tout d'abord, les séniors du numérique sont très souvent considérés comme coûtant cher aux entreprises du secteur notamment en ce qui concerne leurs niveaux de rémunération ou bien leurs prétentions salariales à l'embauche. Cette dernière se retrouve essentiellement freinée en raison de ces deux critères incontournables dans le monde de l'entreprise. En second lieu, la population des séniors est constituée de personnes actives se rapprochant de l'âge de départ en retraite, et comme souligné auparavant, l'embauche d'un profil quelconque est un investissement de l'entreprise au minimum pour le moyen terme, ce qui est généralement un obstacle à l'embauche des séniors ou bien à leur attribution de responsabilités supplémentaires quand ils sont dans l'entreprise. Ensuite, il est également jugé que plus un salarié avance en âge, plus il devient de moins en moins dynamique, ce qui porterait préjudice à leur productivité et résistance à d'importantes charges de travail. De plus, les employeurs ont tendance à juger leur population de séniors comme manquant d'aisance par rapport à l'utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication, ou encore des nouvelles techniques émergeant dans le secteur du numérique. Ainsi, les séniors seraient exclus de l'image de natifs du digital et de l'utilisation des réseaux sociaux. Enfin, il est fréquent de considérer les séniors comme étant une population qui résistera toujours aux transformations au sein de l'entreprise, ce qui constitue un handicap à celle-ci qui se doit de faire face aux changements permanents qui interviennent dans l'évolution du secteur du numérique.

> *« L'image qu'ont les collaborateurs des séniors peut se résumer en certains points particuliers. On pense que les séniors coutent chers à l'entreprise, c'est-à-dire soit ils demandent un salaire important soit c'est l'entreprise qui n'a pas les moyens de se les payer, les gens voient les séniors comme des produits arrivant à terme vue qu'ils sont tout proches de la retraite et donc ils finiront très certainement par partir rapidement. Ils pensent aussi qu'un sénior fera toujours front contre les décisions prises… contre le changement voilà et aussi qu'ils seront largués quant au changement de la technologie »*[84]

En effet, certains professionnels du secteur du numérique, et notamment qui évoluent dans le recrutement, nous confient que l'ensemble de ces représentations sociales sont à nuancer, excepté pour celles en relation avec le niveau de rémunération des séniors.

[84] « Réponse à la question III) 1 ». *Entretien 5 – DRH France*. 29 août 2017.

« … Tout ce que tu m'a dit là, c'est du bullshit, le vrai problème euuhh le stéréotype correct c'est le salaire ».

Il est en effet évident que la rémunération d'un salarié augmente au fil du temps, et donc avec l'âge, d'autant plus qu'il existe dans le marché du travail français en général, certains mécanismes qui amènent à l'accroissement des salaires avec le temps, et ce par rapport à d'autres pays. Ceci aboutit donc à l'émergence de coûts importants pour les entreprises du secteur du numérique qui se voient perdre de l'argent plus que d'en gagner, notamment à travers des marges de facturation aux clients devenant dérisoires. Tant d'obstacles donc se présentent face aux séniors lors de leur recherche d'emploi dans le secteur du numérique, à l'image du propos du Directeur du Recrutement du leader mondial du conseil en ingénierie[85]. De plus, certaines études purement économiques, telles que celle menée par Becker en 1975, démontrent que lorsque le niveau de productivité du salarié est supérieure à celui de sa rémunération, à l'image de la représentation sociale du junior, celui-ci a tendance à quitter l'entreprise à la recherche d'un salaire plus important. A l'inverse, quand la productivité du salarié est dépassée par son niveau de rémunération, ce qui correspond généralement à la représentation sociale du sénior, celui-ci devient livré au risque du licenciement et de la difficulté par la suite de retrouver rapidement un emploi[86].

Ainsi, l'une des raisons les plus fréquemment invoquées par les entreprises du secteur du numérique afin de légitimer le faible taux d'emploi de leurs population de séniors se dessine à travers cet écart entre faible productivité et niveau de rémunération important dont ils jouissent. La représentation sociale négative étant la baisse de productivité avec l'âge et colportée aux séniors est évoquée et mise en avant par certains de ces mêmes séniors. Nous comprenons qu'avec l'âge, le salarié devient de plus en plus faible physiquement, exposé à l'adoption d'un rythme de travail moins élevé, l'éviction de charges de travail importantes, ainsi que les risques d'atteinte de maladies diverses. Ceci est considéré comme étant un constat, un état de fait qu'il est difficile de nier, ou du moins de le cacher.

« Le sénior il n'a pas les nouvelles technologies, et il est cher, et il n'a pas la force qu'a un jeune… la force de supporter voilà… c'est la force physique et également une force morale… c'est que quand tu ne connais pas une technologie tu essaies d'apprendre à programmer par exemple dans n'importe quel langage parce que si je ne le fais pas, les

[85] « Réponse à la question III) 1 ». *Entretien 2 – Directeur du Recrutement*. 2 Juin 2017.
[86] Becker, « Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis ». *National Bureau of Economic Research*. Pages 226 – 227. 1975.

autres vont se dire que je ne sers à rien, et pas tous les séniors ont cette force morale pour apprendre de nouvelles choses, et physique aussi parce que ça demande de l'effort en plus de ton travail »[87]

En parallèle, d'autres séniors interrogés évoquent la représentation sociale propre aux salariés vieillissants dans le secteur du numérique, étant l'obsolescence des compétences face aux nouvelles technologies, qu'elles soient liées au cœur de métier du secteur ou bien à la vie personnelle. Autrement dit, il est considéré que cette obsolescence des capacités cognitives à jouir d'une aisance d'utilisation ou bien d'une expertise concernant certaines nouvelles technologies comme étant forcément vraies et factuelles. Cette représentation sociale négative à propos des salariés séniors du secteur du numérique trouve essentiellement sa raison d'être à travers la difficulté grandissante avec l'âge d'apprendre et d'engranger de la connaissance, notamment à travers la formation professionnelle en particulier. Ceci impliquerait donc une obsolescence inévitable des compétences techniques des séniors du numérique.

« L'obsolescence des compétences c'est forcément vraie, moi par exemple qui suis à 5, 6 ans de la retraite, je ne vois pas pourquoi je changerai mon Windows XP par un Windows 10 hein, même si je sais que dois le changer pour évoluer dans le temps aussi… donc c'est forcément vraie l'obsolescence des compétences parce que bah n'importe quel individu est aussi persuadé que sa méthode est la bonne donc euuh il y a toujours une réticence à euuuh comment dire euuh une réticence naturelle à préférer faire une chose qu'on avait l'habitude de faire et de ne pas faire cette chose avec d'autres critères. Non mais après il faut essayer de se former en permanence même si c'est dure »[88]

D'autant plus que certaines personnes interrogées considèrent que la population des séniors évoluant dans le secteur du numérique manquent d'aisance dans leur utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC). En effet, les séniors sont jugés comme étant une population ayant du mal à s'adapter au changement technologique, que ce soit par rapport au déclin de leurs aptitudes physiques, notamment auditives ou bien visuelles, ou bien par rapport à celui en lien avec le ralentissement de leurs capacités à apprendre rapidement. Cette représentation sociale négative est mentionnée par la DRH France d'Altran Technologies qui mentionne l'existence de celle-ci et lui attribue peut-être une certaine légitimité.

[87] « Réponse à la question III) 1 ». *Entretien 1 – Consultant Sénior*. 30 mai 2017.
[88] « Réponse à la question III) 1 ». *Entretien 4 – Chef de projet sénior & Représentant syndical*. 20 juillet 2017

« L'idée reçue est terriblement forte puisque même quand une entreprise du numérique souhaite proposer à des séniors des postes en lien avec les nouvelles technologies, elles se retrouvent terrifiées de la capacité ou non de ces séniors à s'approprier tous les nouveaux outils technologiques et techniques. Est-ce qu'elle existe ici chez nous… à mon avis oui hein à mon avis oui »[89]

Dans cette même perspective, les séniors en général, et ceux appartenant au secteur du numérique ne particulier, sont considérés comme étant farouchement résistant au changement dans les entreprises. Des consultants séniors l'avouent eux-mêmes en prétendant que le secteur du numérique demande énormément de souplesse technique et structurelle, alors que les séniors s'inscrivent généralement dans une démarche de rigidité, en particulier face à un quelconque changement en termes d'organisation de travail ou bien d'expertise technique à mobiliser. Il est ainsi prétendu que le changement en lui-même s'accorde beaucoup plus avec la jeunesse, et donc dans un secteur aussi dynamique et volatile que celui du numérique, il est considéré comme plus sécurisé de recruter des jeunes profils plus enclins au changement que des séniors qui auraient plus d'expérience professionnelle leur permettant de contredire ou contrarier les visions de leurs employeurs dans le cadre de la restructuration de l'organisation du travail par exemple.

« Dans nos métiers il faut de la souplesse, de la souplesse psychologique, technique et euuuh de la personne que tu as devant toi, parce que tu vas embaucher la personne pour quelqu'un, et c'est souvent pour les plus grosses entreprises, si tu engages quelqu'un de souple et bah ça va marcher, mais si tu prends un gars qui est euhh qui est rigide, et bah ça ne va pas marcher… il y a ce rapport de souplesse que même les jeunes peuvent ne pas l'avoir, moi j'avais mon stagiaire de l'année dernière à qui je lui disais les tâches ingrates que je te donne à faire c'est pour te préparer à ton boulot d'après, alors si un jeune te dit j'ai pas fait 7 ans d'études pour faire ça, ne parlons pas de ce va te dire un gars qui a 20 ans d'expérience ou plus »[90]

Enfin, les professionnels du secteur du numérique considèrent généralement les séniors comme étant une population proche du départ en retraite, et donc de fait, un ensemble d'individus séniors seraient ainsi dans une dynamique beaucoup moins productive et ponctuée d'un faible niveau de motivation. De plus, la définition de l'âge de 45 ans à partir duquel un professionnel d'Altran devient sénior à travers son dispositif du contrat de génération est jugée comme étant violente par rapport aux séniors, d'autant plus

[89] « Réponse à la question III) 1 ». *Entretien 5 – DRH France*. 29 août 2017
[90] « Réponse à la question III) 1 ». *Entretien 1 – Consultant Sénior*. 30 mai 2017

qu'à cet âge, le terme d'une carrière professionnelle peut se situer à une vingtaine d'années par la suite, et plus encore avec l'augmentation de l'âge de départ à la retraite durant ces dernières années.

> *« Quand vous avez 45 ans et qu'on vous dit vous êtes sénior alors que vous êtes en plein euuuh je dirais la vague ascendante de votre carrière c'est un petit peu violent de se dire que je suis sénior parce qu'il y a une connotation un peu péjorative, quand on dit sénior on pense à quelqu'un qui va aller en maison de retraite hein donc l'acceptation globale de la notion n'est pas évidente »*[91]

Ainsi, ces différentes représentations sociales négatives par rapport aux salariés séniors des entreprises du secteur du numérique traduisent l'existence du phénomène de jeunisme, opposant donc une population à l'âge avancé qui serait mal à l'aise face aux nouvelles technologies, résistante au changement, proche du départ en retraite, moins productive, mais surtout coûtant très chère en termes de rémunération à une population jeune. Cette dernière serait donc à l'antipode de leurs collègues âgés, notamment à travers leur considération comme étant des natifs du numérique, c'est-à-dire ayant grandi avec l'expansion et le développement d'internet et du digital. En parallèle, le marché du travail du secteur du numérique est considéré comme favorisant l'émergence et la perpétuation de ces stéréotypes vis-à-vis de sa population de séniors, notamment du fait de son instabilité structurelle et économique. En effet, le secteur en question exige un niveau important de mobilités interentreprises ou géographiques qui ne s'accorde pas forcément avec les aspirations des séniors[92]. Cependant, ces représentations sociales négatives ne constituent pas systématiquement une vérité générale, bien qu'elles soient omniprésentes dans le monde du travail, et surtout dans celui du secteur du numérique, mais elles peuvent être nuancées à travers différents points que nous nous devons d'analyser.

b) Des stéréotypes omniprésents en entreprise certes, mais à contraster

Comme examiné ci-dessus, la population des séniors dans les entreprises du secteur du numérique souffre énormément de représentations sociales négatives et diverses par rapport à leur âge, et se traduisant à travers une image péjorative l'éloignant

[91] « Réponse à la question I) 3 ». *Entretien 3 – Responsable des Affaires Sociales*. 17 juillet 2017

[92] « Peut-on vieillir dans les métiers de l'informatique ? ». *Note d'éducation permanente de l'ASB : Fondation Travail-Université (FTU)*. N° 2012. 6 septembre 2012. www.ftu.be/documents/ep/2012_06_Vieillir%20dans%20informatique.pdf

considérablement de la pérennité de leur emploi, ou encore de leur retour à celui-ci dans le cas où ils se retrouvent en situation de chômage. Ainsi, que ce soit d'un point de vue cognitif ou bien purement socioéconomique, les séniors des entreprises appartenant au secteur du numérique renvoient souvent à des représentations sociales omniprésentes dans ce milieu professionnel, mais qui peuvent être nuancées ou bien contredites. En effet, nous assistons aujourd'hui à une certaine volatilité des profils et des compétences, c'est-à-dire que les salariés jeunes ne restent dans la même entreprise que pendant une courte période. De fait, les salariés séniors jugés proches du départ en retraite est un stéréotype qui n'a plus lieu d'être vu que les entreprises du secteur du numérique n'arrivent plus à fidéliser leur salariés juniors. Plus encore, les séniors sont issus de générations antérieures qui ont adopté une culture de construction de la carrière professionnelle à travers une entreprise, et non une profession, ce qui amènerait cette population de séniors à être plus fidèle et à rester au sein de la même entreprise plus longtemps que leurs collègues plus jeunes. De plus, l'expérience professionnelle des salariés séniors dans le secteur du numérique ne peut en effet être dépassée par un semblant stéréotype de manque de motivation ou de productivité. Les séniors du numérique disposent d'avantages découlant du fait de leur ancienneté qui ferait valoir leur place fondamentale dans la vie d'une équipe de travail, d'autant plus que leur envie de poursuivre leur carrière professionnelle est jugé par certains professionnels du secteur comme étant un gage de motivation, excluant le dynamise du critère générationnel.

> *« C'est la compétence qui compte dans notre métier en ne prenant pas en compte le salaire, après si le profil a une compétence hyper rare et très recherchée par un de nos clients, même s'il coute cher on le prendra et on le gardera… mais j'espère qu'on n'est pas dans un cas où l'entreprise marche qu'avec des stéréotypes, d'autant plus comme je te l'ai dit tout à l'heure, le dynamisme n'est pas une question d'âge »*[93]

En parallèle, les représentations sociales relatives au fait que les séniors sont systématiquement résistants au changement. Cependant, le fait de résister au changement instauré par l'entreprise n'est souvent que le fruit d'une mauvaise gestion de l'accompagnement de cette population au changement en question. D'autant plus que dans une quelconque entreprise menant une démarche de transformation structurelle ou organisationnelle, l'acception du changement par les salariés, qu'ils soient séniors, junior ou autres, est toujours difficile à atteindre et se doit de se construire à travers une multitude

[93] « Réponse à la question III) 1 ». *Entretien 3 – Responsable des Affaires Sociales*. 17 juillet 2017

de programmes de formation et de sensibilisation. La résistance au changement ne serait donc pas propre aux salariés séniors.

> *« … Un sénior peut être plus flexible qu'un profil de 30 ou 40 ans, ou bien plus dynamique, pus motivé, peut-être plus productif aussi, mais un sénior restera toujours plus cher, c'est ça le vrai problème. Ce sont des préjugés, car on a tous connu le sénior au placard qui n'aime pas son travail, qu'il subit, qui aimerait faire autre chose tout plaquer et refaire sa vie, mais a subi trop longtemps une situation de stagnation, mais ça ça peut arriver à tout le monde… C'est pas pour rien qu'il y a des professionnels de l'accompagnement du changement dans les entreprises, c'est parce que que tu sois sénior ou junior, le changement de tes habitudes, de ce que tu connais, et bah tu n'acceptes facilement qu'on te fasse sortir de ta zone de confort »*[94]

En outre, l'obsolescence des compétences des séniors et leurs difficultés face aux nouvelles technologies ne sont pas des éléments factuels, mais elles relèvent plutôt d'une opinion générale ayant constitué un stéréotype concernant la population des séniors des entreprises du secteur du numérique. Ainsi, et comme mentionné auparavant, toute technologie a une durée de vie, et que le salarié soit sénior ou junior, l'introduction d'une nouvelle technologie dans le marché du numérique entraine l'obsolescence des compétences, ce qui requiert l'organisation de formations de la part de l'entreprise en question. Or, certains salariés interrogés estiment que les séniors bénéficient beaucoup moins des programmes et plans de formation professionnelle que leurs collègues juniors, ce qui contribue encore plus à la perpétuation de cette représentation sociale négative.

> *« Je pense que quand on en arrive au moment où la personne n'arrive pas à trouver un emploi, c'est qu'on a déjà raté la question de la formation euuuuh et sur des métiers avec une charge technologique aussi importante que ceux du numérique, je trouve ça assez critique en réalité de se dire qu'il y a des personnes qui arrivent à un moment où on ne les a plus formé et la technologie qui était la leur a disparu, les technologies ne disparaissant pas du jour au lendemain… de l'autre côté, les juniors arrivent sur le marché du travail déjà formés aux dernières technologies »* [95]

Enfin, nous avons remarqué que la représentation sociale la plus répandue à l'égard de la population des séniors du secteur du numérique n'est autre que celle de son niveau de rémunération jugé trop élevé par rapport à celui de profils plus jeunes. Néanmoins, une

[94] « Réponse à la question III) 1 ». *Entretien 2 – Directeur du Recrutement*. 2 Juin 2017
[95] « Réponse à la question III) 2 ». *Entretien 2 – Directeur du Recrutement*. 2 Juin 2017

étude menée par l'association « A compétence égale » en 2014 démontre que trois quarts des séniors du numérique estiment être prêts à réévaluer leur prétention salariale en vue d'être embauché par une entreprise, reste à savoir à quel point de rémunération plus basse sont-ils prêts à accepter[96].

De fait, il paraît nécessaire que les entreprises du secteur du numérique œuvrent à lutter contre ces représentations sociales négatives relatives à leur population de séniors en essayant d'instiguer un certain changement des mentalités. Ainsi, ces entreprises peuvent tout d'abord suivre les vagues de modernisme qui impactent le monde du travail ainsi que l'organisation du travail qui amènerait un changement de vision et de représentations sociales relatives aux séniors. Ce modernisme pourrait se traduire à travers le dépassement des a priori et le développement de la connaissance des autres salariés de la valeur que peuvent apporter les séniors à l'entreprise et aux équipes de travail. A l'image des dernières élections présidentielles ayant brisé le binôme gauche-droite, les entreprises du secteur du numérique se doivent de casser les structures sociales actuelles afin de dépasser ces représentations sociales négatives, jugées comme étant l'un des principaux obstacles à l'embauche des séniors.

> *« Je pense que le modernisme va changer les mentalités, c'est-à-dire que euuh on n'a plus de référentiel, si tu veux plus tu as des référentiels plus tu structures plus tu rigidifies les mentalités. Je pense que le monde moderne oblige à changer, pourquoi, bah parce qu'il oblige à enlever les compartiments, les cloisons… Il faut casser les structures pour avoir de nouveaux hommes, même pour l'adresse, on te met dans une case… regarde ce qui vient de se passer au niveau des élections, il a fallu casser la gauche et la droite pour voir quelqu'un qui puisse raisonner globalement, je dis pas que c'est bien ou mal, mais pour que quelqu'un puisse raisonner avec les deux hémisphères il faut casser les structures, et bah l'entreprise c'est la même chose »*[97]

Un autre moyen de lutter contre les représentations sociales négatives concernant les salariés séniors du secteur du numérique en tant qu'entreprise ou bien salarié serait l'utilisation des politiques de marque employeur, généralement destinées aux juniors, aux profils séniors également. En effet, les recruteurs d'Altran, étant à la manœuvre en termes de marque employeur, estiment qu'il est nécessaire de créer des « success stories » propres

[96] « L'accès à l'emploi & l'âge : Les séniors ». A Compétence Egale. Mai 2014. http://www.acompetenceegale.com/images/documents/Ressource_Doc_RC/Barom%C3%A8tre/Le_Barom%C3%A8tre_A_Comp%C3%A9tence_Egale.pdf

[97] « Réponse à la question III) 4 ». *Entretien 1 – Consultant Sénior*. 30 mai 2017

aux salariés séniors de l'entreprise afin de créer des modèles de maintien d'emploi rassurants. De plus, il serait important d'associer ces mêmes salariés séniors à la construction de ces politiques de marque employeur, ce qui les amènerait aussi à sortir du cadre des représentations sociales négatives dont ils sont victimes et faire valoir leurs avantages en entreprise du numérique.

> *« Il faut qu'on arrive à sortir de cette image du sénior rigide et à se dire qu'il y a plein de séniors qui aiment leur boulots et des boulots qui sont super ou qu'ils ont des boulots pas très haut dans la hiérarchie mais qui s'y plaisent quand même et qu'ils y trouvent quand même de l'épanouissement etc. Je pense qu'on ne le dit pas assez, on ne le dit pas assez et on laisse la place libre aux représentations négatives… On pourrait utiliser une politique de marque employeur destinée aux juniors et aussi aux séniors, et les séniors qu'on a dans l'entreprise pourraient nous aider là-dessus »*[98]

Enfin, la responsable des affaires sociales d'Altran que nous avions interrogée estime qu'un important travail de communication est déjà élaboré au sein de l'entreprise afin d'endiguer, ou du moins de réduire, ces représentations sociales négatives et les possibilités de discrimination qui peuvent en découler. Elle met en avant l'instauration de dispositif et de démarches renvoyant non seulement au contrat de génération à travers son dispositif de coopération intergénérationnelle contribuant à l'évolution de la vision qu'ont les jeunes sur leurs collègues séniors, mais également à la « Mission Handicap d'Altran ». Ces démarches rentrent donc dans le cadre de la sensibilisation des collaborateurs à la lutte contre toute forme de discrimination, et de fait de stéréotypes à l'encontre de certaines populations spécifiques de l'effectif de l'entreprise. De plus, elle invoque la nécessité de mettre en place et en avant des formations de lutte contre les discriminations liées à l'âge, et qui seraient destinées aux managers ayant des salariés séniors sous leur responsabilité, ceci en leur démontrant qu'être sénior ou en situation de handicap ne signifie pas forcément une productivité ou rendement de travail moindres.

> *« Je pense que c'est nécessaire d'avoir euuh de faire de grosses actions de communication qu'on fait d'ailleurs chez nous et dans les autres sociétés c'est aussi le cas, en tout cas il y a un gros travail de communication qui est diligenté chez nous, de la même manière sur le handicap par exemple où tu as beaucoup beaucoup d'actions de communication…et il faut*

[98] « Réponse à la question III) 3 ». *Entretien 2 – Directeur du Recrutement*. 2 Juin 2017

selon moi surtout former les managers et les sensibiliser au fait que c'est pas parce qu'on est sénior ou handicapé qu'on va moins bien travailler »[99]

Toutefois, quand il est question de salariés séniors dans les entreprises du secteur du numérique, cela renvoie également dans un premier lieu à l'ancienneté, ainsi qu'à l'expertise en termes de savoir-faire et de savoir-être acquises au travers des années accumulées d'expériences professionnelles diverses. En second lieu, les séniors jouissent de représentations sociales positives supplémentaires, notamment en ce qui concerne la compréhension des enjeux stratégiques de l'entreprise, accompagnée d'une aptitude particulière à la gestion et l'anticipation des diverses problématiques auxquelles ils pourraient faire face, polie par la confrontation antérieure à des problématiques similaires. Enfin, les salariés séniors du numérique sont considérés comme ayant une forte maturité et autonomie opérationnelle, les différenciant de leurs collègues plus jeunes. Ainsi, la fiabilité technique des séniors, leurs expériences professionnelles, leur assurance et discipline constituent des préjugés positifs à leur égard, d'autant plus qu'ils ne se projettent généralement pas dans des ambitions carriéristes, étant donné leur proximité par rapport au départ en retraite. Cet ensemble d'attributs est souvent absent chez les juniors, comme le mentionne Dominique Maret :

« Y en a peu pour les stéréotypes positifs mais ce qu'il faut se dire c'est qu'il n'y pas que des représentations sociales négatives sur les séniors, il y aussi des préjugés positifs qui contrebalancent les stéréotypes les plus fréquents, les plus répandus. Quand on parle de sénior on pense également à une personne expérimentée à une personne disciplinée qui va transmettre cette discipline à des jeunes salariés qui viennent de débuter leur carrière, on pense aussi à une personne qui comprend les enjeux du marché, la stratégie de l'entreprise… Donc il n'y a pas que des stéréotypes négatifs, mais ils sont rares »[100]

[99] « Réponse à la question III) 3 ». *Entretien 3 – Responsable des Affaires Sociales*. 17 juillet 2017
[100] « Réponse à la question III) 3 ». *Entretien 5 – DRH France*. 29 août 2017.

3. Une agilité des trajectoires professionnelles des séniors à l'image de celle des métiers du numérique

a) Des séniors aux parcours professionnels nomades

Du fait de la particularité de l'activité socioéconomique extrêmement flexible du secteur du numérique, ce dernier se caractérise par des typologies inédites de trajectoires professionnelles empruntées par ses professionnels. Cette flexibilité se traduit sur de multiples points de vue, que ce soit par rapport à l'organisation du travail étant en changement permanent, à l'entreprise avec un sentiment d'appartenance très faible, ou encore au parcours professionnel riche en incertitude de durer dans le secteur du numérique. Ainsi, ce dernier aurait comme caractéristique fondamentale la mobilité de ses salariés et leur volatilité entre ses diverses entreprises, ce qui constitue une importante individualisation des différentes trajectoires professionnelles y opérant. En effet, et à l'image de la génération Y, les parcours professionnels des séniors dans le secteur du numérique sont animés par des trajectoires d'évolution atypiques renvoyant d'ailleurs à une certaine culture de jeunisme de ce secteur.

> *« Je pense que ça c'est quelque chose que tu peux observer dans la société actuelle, je pense qu'aujourd'hui tu n'as plus UNE seule vie professionnelle où du moment où tu rentres dans une société tu y passes toute ta vie, en gros l'ère du paternalisme, mais aujourd'hui avec le chômage, avec les générations justement Y et Z qui ont vu leurs parents subir bah voilà le monde de l'emploi qui est parfois rude, le schéma au fait de la vie professionnelle a évolué, et même les générations actuellement en place se rendent compte que l'emploi et bah ce n'est plus tout »*[101]

Le passage d'une entreprise à une autre, d'une mission à une autre, ou encore d'un projet à un autre est considéré comme étant un développement considérable du capital humain personnel. La population des séniors, comme toute autre catégorie de salariés, s'identifie donc à travers le secteur du numérique, et non à travers l'entreprise comme cela peut être le cas pour une même population mais appartenant à des secteurs industriels par exemple. Plus encore, les métiers du numérique sont perçus comme étant des passerelles vers l'auto-entreprenariat, soit à travers la création de sa propre entreprise en arrivant à un certain âge

[101] « Réponse à la question IV) 1 ». *Entretien 3 – Responsable des Affaires Sociales*. 17 juillet 2017

de séniorité et de maturité professionnelle, soit en en devenant des salariés indépendants dans le cadre de ce qui est connu comme le modèle de la « freelance » en bénéficiant du large carnet d'adresse et réseau dont disposent chaque sénior du numérique.

> *« Je pense qu'il y a beaucoup de séniors aussi à un moment donné qui ont un métier qui leur permet de prendre par la suite des positions d'auto-entrepreneur libéral, de freelance, et d'acquérir des compétences de chef d'entreprise, ce qui est moins évident typiquement je vais dire pour quelqu'un qui va être chef de rang je ne sais où ou qui va être en usine, clairement les évolutions là-bas c'est plus compliqué…C'est plutôt une souplesse d'esprit, un peu de courage aussi »*[102]

Marc Zune démontre qu'en effet, l'exemple typique d'une carrière professionnelles nomade correspond à celui d'un professionnel du secteur du numérique, et ceci notamment pour trois raisons essentielles. En premier lieu, et d'un point de vue professionnel, la construction du secteur du numérique comme étant un ensemble de métiers requérant une actualisation permanente des compétences ainsi qu'une mobilité entre entreprises clientes relativement fréquentes fait émerger une culture professionnelle de flexibilité. Ceci permet aux salariés séniors d'avoir beaucoup plus d'assurance face à la prise de risque, comme par exemple vis-à-vis de la création de leur propre entreprise, tant l'incertitude de retrouver une mission chez le client ou encore le fait d'avoir vécu des périodes d'inter-contrats forge l'esprit entrepreneuriale de cette population. En second lieu, le secteur du numérique est considéré d'un point de vue socioéconomique comme étant l'émergence d'un nouveau modèle d'organisation du travail, complètement différent des autres secteurs d'activité, notamment celui des entreprises industrielles fordistes. En effet, les salariés du numérique évolue dans des métiers que nous pouvons qualifier comme non collectivistes, où ces salariés bénéficient à leurs entreprises respectives à travers leurs compétences singulières. Enfin, le secteur du numérique favorise d'un point de vue organisationnel le développement de logiques d'interdépendances se traduisant à travers les possibilités d'un consultant sénior d'être embauché au sein d'une entreprise cliente en interne, notamment à travers des pratiques de débauchage lors de la réalisation de projets communs entre entreprises clientes et entreprises du numérique[103].

[102] « Réponse à la question IV) 2 ». *Entretien 3 – Responsable des Affaires Sociales*. 17 juillet 2017

[103] Marc Zune. « De l'universalisme managérial à la diversité du réel : Le modèle des carrières nomades face au cas des informaticiens ». *La société flexible – ERES*. Pages 271 – 272. 2005. http://www.cairn.info/la-societe-flexible--9782749204471-page-267.htm

Cet ensemble d'éléments empiriques est confirmé par certains professionnels du recrutement d'Altran Technologies, estimant qu'il est beaucoup plus facile pour un profil sénior évoluant au sein du secteur du numérique à devenir autoentrepreneur, soit à travers la création de sa propre entreprise ou bien le reconversion en mode de la freelance, ou encore à intégrer une nouvelle entreprise, cliente dans la plupart du temps. Cette possibilité d'adopter des trajectoires professionnelles nomades et différentes de celles étant traditionnelles dans le monde du travail tient essentiellement de l'existence d'une réelle culture professionnelle de mobilité et de changement d'environnement de travail dont dispose les salariés séniors du secteur. Cependant, cela ne sous-entend pas forcément une reconversion professionnelle, car cela renverrait à un changement complet de métier, mais plutôt à un changement d'environnement dans lequel le salarié sénior en question évolue, notamment à travers les différents positionnements professionnels cités ci-dessus, et que nous développerons par la suite.

> *« L'esprit entrepreneurial se déclenche bien avant la séniorité, mais ça ne veut pas dire que le consultant le fera plus tôt mais il aura déjà envie de le faire, encore faut-il avoir conscience et être capable de monter un business parce que c'est pas facile… mais justement cette capacité d'avoir pu passer de client à client c'est ultra favorable pour créer un réseau et donc ils ont des contacts beaucoup de contacts avec les entreprises externes, ce qui n'est pas le cas forcément pour des séniors issus d'autres secteurs d'activités, où là c'est une toute autre histoire en réalité, comme je ne sais pas moi, mécanicien par exemple. Mais changer de métier c'est pas sûr, c'est pas parce qu'on a fait du numérique qu'on va faire mécanicien »*[104]

Certains consultants séniors interrogés lors de nos entretiens semi-directifs parlent de la nécessité d'avoir un statut socioprofessionnel en France. Face à la stigmatisation de la population des séniors dans le marché de l'emploi et du travail français en général, et au sein du secteur du numérique plus particulièrement, celle-ci tend à chercher de meilleures conditions professionnelles, surtout au niveau moral. De plus, étant donné leur éviction par les recruteurs d'entreprises, mettant en péril leur employabilité et chances de retrouver rapidement un emploi, les séniors du secteur du numérique font le choix d'entamer de nouvelles formes d'activités professionnelles au sein de ce même secteur.

> *« Les séniors à partir de 50 ans jusqu'à euhh la pré-retraite, ce sont des gens qui ont été virés de l'entreprise soit en sont partis, parce qu'ils en avaient marre, parce qu'ils étaient*

[104] « Réponse à la question IV) 1 ». *Entretien 2 – Directeur du Recrutement*. 2 Juin 2017

pressurés, on les utilisait pas à juste titre. Après, il y a ceux qui prennent leur retraite mais qui bossent après, comme ce que je ferai personnellement. Et il y a les séniors qui soit ont voulu partir, soit on les a viré et donc ils doivent trouver quelque chose à faire, et donc ils vont chercher un emploi qu'ils ne trouveront pas rapidement, et donc c'est le temps qui commence à faire pression… et ça les pousse à se dire bon sang il faut que je commence à avoir une activité et en France, tu ne peux pas faire d'activité si tu n'as pas un statut et c'est soit tu es auto-entrepreneur soit entrepreneur, SA ou SARL »[105]

Cela peut donc se traduire par l'auto-entrepreneuriat ou bien la freelance, ou encore d'intégrer les effectifs d'entreprises clientes actuelles ou antérieures à part entière comme le mentionne un autre salarié sénior d'Altran. Néanmoins, celui-ci pense que la poursuite de trajectoires professionnelles diverses que celle du conseil reste rare, notamment car les entreprises qui recrutement le plus sont celles du service du numérique, communément appelées « les boîtes de prestation ». Il poursuit son propos en soulignant que les entreprises du secteur du numérique ne présentent pas d'importantes perspectives d'évolution professionnelle, ce qui bloque en quelque sorte l'emploi de leurs professionnels séniors, sans pour autant négliger l'éviction du recrutement de ces derniers dans le marché de l'emploi.

« Les entreprises qui recrutent le plus sont les boîtes de prestation donc euhh après je pense, enfin je le dis, je pense que les entreprises de prestation sont des entreprises dans lesquelles il faut pas rester, faut pas se raconter d'histoires, il n'y a pas d'évolution dedans, c'est euuhhh un chef de projet ne sera jamais patron d'un site de programmation qui n'existe pas ou d'un euuhhh c'est un métier qui est complétement bloqué, et s'ajoute en plus la marginalisation de la situation des séniors, quand tu vieillis dans le numérique, c'est un exploit »[106]

Ceci dit, et malgré ce dernier propos, la plupart des données empiriques et des personnes interrogées admettent l'existence de trajectoires professionnelles de la population des séniors au sein des entreprises du secteur du numérique comme nulle part ailleurs. Certains représentants de la direction des ressources humaines estiment également que cette itinérance professionnelle est généralisée non seulement aux séniors du secteur du numérique, mais également à l'ensemble des catégories de population de celui-ci. Ceci étant donné que l'acquisition d'une expertise technique spécifique ne requiert qu'un

[105] « Réponse à la question IV) 1 ». *Entretien 1 – Consultant Sénior*. 30 mai 2017
[106] « Réponse à la question IV) 1 ». *Entretien 4 – Chef de projet sénior & Représentant syndical*. 20 juillet 2017

nombre réduit d'années, et qu'aujourd'hui même les jeunes salariés se lancent dans des trajectoires professionnelles non traditionnelles dans le monde du salariat, notamment à travers la création de start-ups par exemple.

> *« C'est généralisé, euuuh c'est généralisé non pas que pour les séniors mais aussi pour tous les professionnels car il faut se dire qu'une technologie particulière a forcément une date de péremption et que du coup d'un jour à l'autre, le consultant qui était expert dans une technologie qui n'est plus d'actualité, et bah il a plus d'autre choix que de partir… Aujourd'hui, les plus grandes start-ups sont créées par des jeunes qui étaient consultants il y a quelques années de cela »*[107]

Ceci nous questionne donc sur l'analyse approfondie de ce qui anime ces trajectoires professionnelles nomades, notamment en ce qui concerne les voies d'évolution choisies pas les séniors du secteur du numérique.

b) L'émergence de trajectoires agiles d'évolution professionnelle devenues traditionnelles dans le secteur du numérique

Nous comprenons à travers notre propos que la population des séniors des entreprises du secteur du numérique dispose d'une plus grande facilité à se défaire de l'emploi salarié, mais également à s'adapter aux différentes conjonctures et environnements professionnels pouvant surgir. Ainsi, nous pouvons distinguer cinq trajectoires différentes que prennent les séniors du secteur du numérique, à savoir l'intégration d'entreprises clientes, industrielles ou start-ups en interne, la création d'entreprise, la conduite d'une voie professionnelle indépendante à travers la freelance, la poursuite de l'activité au sein de l'entreprise du service du numérique, ainsi que la prise de postes de responsabilités de projets ou hiérarchiques.

> *« Ce qu'on voit aussi c'est que l'immense majorité des départs, une immense immense majorité des départs ce sont des démissions donc ce sont les gens qui eux-mêmes choisissent de nous quitter… alors soit ils montent leur boîte ou ils deviennent indépendants, c'est-à-dire qu'ils ont un très bon réseau, qu'ils ont fait le tour des plus gros clients, ils savent qu'ils auront du boulot*

[107] « Réponse à la question IV) 2 ». *Entretien 5 – DRH France*. 29 août 2017

jusqu'à très longtemps, et puis vous avez beaucoup de gens qui rejoignent les industriels qui sont nos clients ou à l'inverse des petites start-ups. »[108]

En effet, Marielle Ploussou-Plesse nous parle à travers son travail d'enquête d'une première voie de trajectoire professionnelle des salariés séniors du secteur du numérique étant le fait de rester dans la même entreprise de service dans laquelle ils ont évolué pendant un certain nombre d'années engrangeant une ancienneté importante. Certaines entreprises du secteur du numérique œuvrent effectivement à maintenir certains de ses salariés en seconde partie de carrière, ayant une expertise pointue sur certaines technologies spécifiques et disposant d'une culture d'entreprise de taille. Ces mêmes salariés séniors peuvent également passer d'une entreprise de service du numérique à une autre, généralement concurrente de la première, dans le rare cas où ils seraient embauchés et leur expertise sollicitée malgré leur âge, ceci à travers des pratiques de chasse de têtes ou de débauchage[109]. Cependant, arrivé à un certain âge de séniorité, quelques salariés du numérique cherchent à stabiliser leur carrière professionnelle à travers l'intégration d'entreprises industrielles ou clientes en interne. Tout d'abord, il est nécessaire de souligner l'instabilité de la carrière professionnelle d'un salarié du numérique, qu'il soit sénior ou bien junior, étant donné que lorsqu'il est en prestation auprès d'une entreprise cliente sur un projet ou bien mission, ces deux derniers peuvent s'arrêter à un moment quelconque poussant ce salarié à tomber dans de multiples périodes d'inter-contrat. Cet état de fait se traduit à travers la mobilité et la nécessité d'une extrême flexibilité des salariés que demande le secteur du numérique, ce qui peut devenir à terme lassant. Ainsi, les salariés séniors du numérique voit en l'intégration de ces postes d'emploi fixe une opportunité de sortir du risque de l'inter-contrat, des mobilités géographiques, ou encore du changement permanent des environnements professionnels. Néanmoins, certains salariés séniors interrogés parlent de l'existence d'un phénomène paradoxal, étant la crainte de la part de ceux-là de ne pas réussir leur intégration dans les entreprises en interne, en particulier celles où ils évoluent au moment présent ou bien antérieurement, tout en ayant de plus en plus la volonté d'y rester ou d'y retourner.

> *« Ca m'est arrivé de dire je pars chez le client mais si je pars chez le client ça va être beaucoup moins marrant parce qu'il y aura pas cet apprentissage permanent quoi j'aurai*

[108] « Réponse à la question IV) 1 ». *Entretien 5 – DRH France*. 29 août 2017.
[109] Marielle Ploussou-Plesse, Constance Perrin-Joly et Denis Duplan. « La sélectivité par l'âge dans les métiers de l'informatique ». *Travail et Emploi*. Numéro 121. Page 27. 2010. https://travailemploi.revues.org/3537

des difficultés de m'y intégrer mais ça n'engage que moi mais euhh mais je garde cette envie d'y aller en même temps »[110]

En parallèle, la population des séniors du secteur du numérique tend également à prendre la voie de la création d'entreprise. En effet, et comme mentionné auparavant, certains consultants séniors interrogés estiment qu'à partir de l'âge de la cinquantaine, les salariés sont soit lassés de leur statut salarial soit ont été victimes de restructuration organisationnelle ayant mené à leur licenciement. Ainsi, la population des séniors du numérique ne dispose généralement plus d'intérêt par rapport à l'emploi qu'elle occupe respectivement. Allié à la difficulté de retrouver un emploi ailleurs à l'âge de la cinquantaine ou bien de la soixantaine, ce manque d'intérêt grandissant et d'émancipation dans la vie professionnelle pousse les séniors à se tourner vers l'entrepreneuriat. Cette aventure humaine serait donc favorisée par la forte expérience des séniors, leur ancienneté accumulée au sein du secteur du numérique, ainsi que leur carnet d'adresses à l'image d'un réseau professionnel riche. La création du salarié sénior de sa propre activité légitimerait également certaines vertus morales et éthiques, notamment à travers la création d'emploi et la lutte contre le chômage, mais revaloriserait aussi son statut socioprofessionnel et le rendrait plus souple face au changement.

« ...Si tu veux, automatiquement ça crée de l'entreprise hein, ça crée moins de chômeurs statistiquement, l'idée d'être auto-entrepreneur c'est de dire que ce gars-là n'est plus au chômage, mais c'est un peu faux car beaucoup d'auto-entrepreneurs ne gagnent même pas le SMIC et il y a un très grand risque de faire faillite… Mais c'est euuh j'ai mon entreprise et ça c'est devenu la mode en France, dire qu'avec tout ce je connais je vais réussir, et il y en a qui réussissent il y en a qui marchent voilà… Donc si tu veux il y a une sorte de mécanique, c'est horrible, mais c'est très bénéfique quand même car c'est revalorisant et ça rend souple, c'est fou ce qu'on est capable de faire pour soi-même »[111]

Néanmoins, les salariés séniors du secteur du numérique qui choisissent la voie de l'entrepreneuriat ont bel et bien conscience de l'importance de la prise de risque, notamment à travers celui de faire faillite. Cependant, les difficultés rencontrées vis-à-vis de la sécurité de leur emploi tout au long de leur parcours professionnel, et plus particulièrement durant la seconde partie de carrière, jonchée de stigmatisation et

[110] « Réponse à la question IV) 1 ». *Entretien 4 – Chef de projet sénior & Représentant syndical*. 20 juillet 2017

[111] « Réponse à la question IV) 2 ». *Entretien 1 – Consultant Sénior*. 30 mai 2017

marginalisation de la population des séniors les poussent à changer d'environnement professionnel.

> *« Partir ailleurs ça peut-être de rester dans le même métier mais en montant sa propre boîte, qui est quand même je crains de plus en plus difficile… mais le modèle du secteur pousse les séniors à partir ailleurs, c'est un risque à prendre »*[112]

Ainsi, les professionnels séniors du secteur du numérique ont vécu divers environnements et entreprises, ce qui les a considérablement mené à une certaine autonomie professionnelle riche en pluridisciplinarité, à savoir des compétences techniques, mais également gestionnaires d'équipe ou bien en mode projet.

Dans cette perspective d'autonomie professionnelle, certains séniors du secteur du numérique font également le choix de l'auto-entrepreneuriat, notamment à travers le recours à la freelance. Celle-ci traduit la culture de mobilité que nous avons soulignée auparavant rend leur passage en tant qu'auto-entrepreneur beaucoup plus facile par rapport à ceux ayant évolué dans d'autres secteurs d'activité, que ce soit du point de vue de l'appropriation des rouages du système auto-entrepreneurial ou bien de celui concernant le fait de trouver des opportunités professionnelles. Certains recruteurs au sein d'entreprises du secteur du numérique que nous avons interrogés estiment que cette évolution professionnelle tient de l'extrême rigidité du marché de l'emploi en France, et plus spécifiquement vis-à-vis des profils séniors, dont les dirigeants sont généralement réticents à embaucher.

> *« On peut imaginer qu'un certain nombre de séniors puisse se dire bah puisqu'on ne veut pas m'embaucher, pourquoi je ne m'appuierai pas sur mon savoir-faire pour créer mon entreprise ou bien me mettre en freelance etc. Sachant que la freelance ou la création d'entreprise est généralement une solution à défaut de trouver un bon poste car il ne faut pas oublier la rigidité du contrat du travail en France et donc les dirigeants sont réticents à embaucher un sénior. Donc c'est une solution à défaut »*[113]

Ainsi, les anciens salariés séniors d'entreprises du secteur du numérique se constitueraient en tant que consultants indépendants, mais pas forcément en totalité, étant donné qu'ils comptent sur l'effort de cabinets de conseil en recrutement de petite taille afin de pouvoir vendre leurs prestations à des entreprises clientes.

---

[112] « Réponse à la question IV) 1 ». *Entretien 4 – Chef de projet sénior & Représentant syndical*. 20 juillet 2017

[113] Sylvain Colas. « Réponse à la question IV) 1 ». *Entretien 2 – Directeur du Recrutement*. 2 Juin 2017

« Il y a plein de PME qui n'ont pas forcément les moyens de se payer euuh de se payer un profil IT en CDI, ils sont demandeuses de freelanceurs, surtout quand ça concerne les petits cabinets de conseil en recrutement qui vont placer le freelance sénior dans les grosses entreprises »[114]

Lors d'un ancien stage professionnel que nous avons effectué au sein d'un cabinet de conseil en recrutement de professionnels du numériques en freelance, nous avons pu analyser non pas l'indépendance de ceux-là, mais plutôt leur interdépendance vis-à-vis des entreprises du secteur. Autrement dit, un sénior en freelance compterait toujours sur des chasseurs de têtes appartenant à des cabinets de recrutement afin de mener à bien son projet d'auto-entrepreneur. Par ailleurs, le choix de l'auto-entrepreneuriat peut également être un dernier recours face à la menace du licenciement ou bien du chômage de longue durée.

Enfin, une dernière trajectoire professionnelle des salariés séniors des entreprises du secteur du numérique émergerait, notamment en ce qui concerne leur évolution en termes de hiérarchie ou bien de responsabilités gestionnaires de projets au sein de ces mêmes entreprises. Marielle Ploussou-Plesse met en exergue la distinction entre deux trajectoires de promotion en termes de management, d'une part, un management hiérarchique atteint à travers une évolution professionnelle verticale, et d'autre part, un management de projet consistant à la gestion d'une équipe de consultants contribuant à la mise en œuvre d'un projet spécifique. Le management de projet connaissant essentiellement des relations professionnelles entre pairs, c'est-à-dire entre séniors et collègues plus jeunes, le management hiérarchique quant à lui, est considéré comme étant une voie professionnelle qui éloigne le salarié en question de l'expertise technique tout en lui faisant bénéficier l'acquisition de compétences gestionnaires. Le clivage entre ces deux typologies de management se traduit également à travers l'image qu'ont les salariés séniors de leur entreprise et du secteur d'activité dans laquelle elle évolue. Les chefs de projet gardant un sentiment de marginalisation de la question des séniors, alors que les responsables hiérarchiques, beaucoup mieux rémunérés et faisant adopter des postures de direction, accepte beaucoup plus les rouages, failles et vices du secteur du numérique[115]. Cependant, la poursuite de telles voies professionnelles, avec comme objet le management, restent rares du fait du faible nombre de postes de responsabilités hiérarchiques ou bien

[114] Sylvain Colas. « Réponse à la question IV) 2 ». *Entretien 2 – Directeur du Recrutement*. 2 Juin 2017

[115] Marielle Ploussou-Plesse, Constance Perrin-Joly et Denis Duplan. « La sélectivité par l'âge dans les métiers de l'informatique ». *Travail et Emploi*. Numéro 121. Pages 28 – 29. 2010. https://travailemploi.revues.org/3537

celles dans le cadre d'un projet. Ceci malgré le constat qu'établissent les représentants de la direction des ressources humaines d'Altran, en énumérant un nombre conséquent d'anciens consultants séniors de l'entreprise ayant évolué vers des postes de responsables hiérarchiques d'une équipe de consultants, de directeurs ou responsables de projets, ou encore vers des postes de responsables commerciaux.

> *« Avant c'était compliqué, mais maintenant avec le Carrer Path on a quand même près de 200 managers d'équipe qui étaient des consultants séniors avant, ce qui est clair c'est qu'à 40 ans il faut poser les bonnes questions sur les dix ans qui viennent hein, il y a plus de 200 anciens consultants aujourd'hui qui sont dans ce qu'on appelle la direction des programmes, et ils sont tous d'anciens consultants, et il y en a aujourd'hui euuuhhh quelques uns qui sont passés sur la partie Sales, c'est-à-dire commerciale »*[116]

[116] « Réponse à la question IV) 2 ». *Entretien 5 – DRH France*. 29 août 2017

III. Pour une favorisation du maintien en emploi des séniors dans le secteur du numérique

1. Une inefficacité des politiques actives d'emploi des séniors dans le secteur du numérique : Une causalité à triple-dimension

a) Une triple-causalité de la sous-représentation des séniors dans les entreprises du secteur du numérique

A la suite de notre travail d'enquête qualitative et d'étude de diverses données empiriques, permettant de saisir les possibles raisons pour lesquelles les différentes démarches de maintien des populations de séniors des entreprises du secteur du numérique dans leur emploi, nous sommes aptes d'apporter des réponses concrètes expliquant les faibles avancées dans la situation de ceux-là. Ainsi, il nous paraît que la faiblesse des avancées en termes d'emploi des séniors est due à l'ensemble des trois hypothèses que nous avions supposées auparavant. Certains représentants de la direction des ressources humaines d'Altran Technologies estimant que la question de l'emploi des séniors connait aussi peu d'avancées tient du fait de l'existence de stéréotypes à leur égard, faisant obstacle à la perpétuation de leur emploi ou bien à leur possibilité d'en retrouver un rapidement, ce qui les poussent à emprunter des trajectoires professionnelles autonomes par rapport aux entreprises du secteur.

> *« Moi je pense qu'il y a un peu des trois hypothèses, je pense qu'il y a des équipes recrutement jeunes qui par habitude euuh vont plutôt cibler les gens qui dans leur recherche sur les jobs boards choisiront des profils qui ont autour de 2 à 5 ans d'expérience, ça c'est une habitude. Représentations, bien sûr ! Je pense qu'on est tous complétement soumis et victimes à des préjugés bien évidemment et ce secteur est un secteur de jeunes… parce que ce qu'on apprend quand on est recruteur, c'est que le biais c'est de recruter les mêmes que soi c'est certain parce qu'on a l'impression de les connaitre mieux. Pour la reconversion professionnelle, je pense que ça se vérifie comme tel, je pense qu'il y a un effet que c'est un métier de consultant où on est sans arrêt en déplacement je pense qu'il y a des gens à 35 ans que ça les a beaucoup amusé ces déplacements mais il y a un où ça ne les intéresse plus, donc il y a cette notion de vouloir*

être plus stable au quotidien dans l'organisation de sa vie privée et puis il y a l'effet de jeunisme dont on parlait à l'instant qui fait que quelqu'un se sente moins à sa place pour peu qu'il n'ait pas été dirigé vers la bonne direction, c'est-à-dire la gestion ou le management. »[117]

Ils estiment également qu'une quatrième raison à la marginalisation de la question des séniors au sein du secteur du numérique pourrait exister, étant le fait que la plupart de ses plus anciens professionnels n'ont pas encore atteint des âges de séniorité. Autrement dit, et étant donné du numérique n'a émergé qu'à partir des années 1980 et 1990, la majorité des professionnels qui ont participé depuis le début à l'aventure de développement de son secteur sont généralement aujourd'hui des quadragénaires, d'où le faible nombre de quinquagénaires et sexagénaires.

« Et puis pour le numérique, c'est même pas une hypothèse, pour le numérique numérique, c'est juste qu'ils n'ont pas encore l'âge des séniors, c'est bête mais c'est comme ça. Ils sont encore des mômes, ils deviendront séniors dans 15 ans mais ce n'est pas encore arrivé »[118]

Ainsi, notre travail d'enquête de terrain nous mène à l'identification de l'existence de multiples représentations sociales négatives à l'égard de la population des séniors dans le marché du travail et de l'emploi en France, et beaucoup plus particulièrement dans le secteur du numérique. Tout d'abord, il paraît évident que ces stéréotypes sont omniprésents dans l'environnement professionnel des séniors du numérique et plus prégnants que les diverses représentations sociales positives qui peuvent leur être attribuées, d'autant plus que les préjugés négatifs en question sont à nuancer. Nous pouvons en effet distinguer deux typologies de stéréotypes, la première se rapportant à un aspect socioéconomique, la seconde quant à elle à un aspect de compétences personnelles.

En premier lieu, et en ce qui concerne le stéréotype proximité de l'âge de départ en retraite, celui-ci est souvent lié à la supposition de l'existence d'un certain manque de motivation de la part des séniors. Ceci est généralement légitimé à travers la mise en retrait de ces derniers vis-à-vis de leur métier, ainsi que le risque fréquent d'absences des séniors en relation avec la perturbation de leur santé en fin de carrière. En second lieu, la représentation sociale d'un certain manque de productivité lié à l'âge est souvent revenue dans le cadre de nos entretiens semi-directifs. Ceci est notamment dû à la perception du

[117] « Réponse à la question I) 2 ». *Entretien 5 – DRH France*. 29 août 2017
[118] « Réponse à la question I) 2 ». *Entretien 5 – DRH France*. 29 août 2017

passage à la séniorité à travers la lassitude qui peut émerger chez le sénior en question par rapport à son métier, ainsi que la détérioration de ses aptitudes physiques. Cependant, le manque de performances au travail n'est pas forcément lié à l'âge ou bien à l'ancienneté, mais c'est plutôt un aspect en lien avec les compétences techniques et cognitives propres à chaque personne et l'expérience professionnelle des séniors les mènent au contraire à mieux gérer des situations difficiles qu'ils ont peut-être rencontrées auparavant durant leur carrière. Ensuite, et en ce qui concerne le stéréotype lié à la résistance au changement, celui-ci tient essentiellement de la concordance psychologique existant entre jeunesse et évolution, ainsi que de l'existence d'une certaine rigidité de la part des séniors qui les amènerait à être beaucoup moins souple que les juniors. Toutefois, le changement organisationnel est une initiative extrêmement difficile à l'entreprise de mettre en place vue que la résistance n'est pas exclusive seulement aux séniors, mais à différentes catégories de salariés, tout âge confondu. La résistance au changement s'étend à l'émergence d'un autre stéréotype à l'égard des séniors du secteur du numérique, étant le fait d'être moins enclins que les jeunes à l'utilisation et la maîtrise technique des nouvelles technologies, d'où la nécessité de la mise en place de programmes de formation professionnelle afin d'éviter l'obsolescence des compétences, ce qui constitue d'important surcoûts aux en entreprises du secteur. Cependant, il est vrai qu'avec l'âge, le besoin en termes de temps pour d'apprentissage s'accroît, mais un sénior bien formé et disposant de compétences techniques actualisées saura toujours fortifier son expérience professionnelle aboutissant à une capacité de créativité pouvant dépasser celle des juniors. De plus, il n'existe aucune étude scientifique ou bien empirique démontrant que le fait de ne pas être un natif du numérique prédispose la personne à moins bien maîtriser les nouvelles technologies qu'un « digital-native ». Enfin, nous notons que le stéréotype le plus prégnant concernant les séniors du secteur du numérique est bel et bien celui de leurs niveaux de rémunération considérés comme étant trop importants et élevés. Force est de constater que la plupart des entreprises du secteur du numérique privilégie, lors des processus de recrutement, les prétentions salariales des candidats à la qualité de leurs compétences. Ceci dit, plusieurs demandeurs d'emploi séniors du secteur estiment être prêts à revoir à la baisse afin de retrouver le chemin du travail.

L'ensemble de ces représentations sociales négatives, et plus particulièrement celle du niveau de rémunération élevé des séniors, poussent les recruteurs ainsi que les managers des entreprises appartenant au secteur du numérique à faire émerger deux phénomènes liés,

à savoir d'une part, l'éviction des profils séniors de la plupart des processus de recrutement ou de promotion, et d'autre part, le jeunisme. En effet, et dans un secteur à concurrence accrue, les entreprises privilégient le bénéfice financier qu'elles peuvent acquérir à travers les marges établies par rapport à la prestation de service de leurs consultants ou ingénieurs. Etant donné le surcoût financier et humain que représenterait l'embauche d'un profil sénior, ces entreprises préfèrent se tourner vers des compétences jeunes, à bas prix, et avec du « sang frais ». De plus, le rajeunissement de l'effectif peut servir d'argument marketing en faveur des entreprises du secteur du numérique vis-à-vis de leurs clients, étant donné que la jeunesse renvoie à une image de dynamise, de créativité et d'agilité, ce qui n'est point le cas des séniors. A titre d'exemple, la quasi-totalité des start-ups du secteur du numérique met en avant leurs salariés jeunes dans le cadre de campagnes de promotion de l'entreprise et de marque employeur pour le recrutement de nouvelles compétences. Ceci se traduit notamment à travers l'investissement des entreprises du secteur dans les campagnes de recrutement de jeunes diplômés, que ce soit à travers les forums d'entreprises ou bien les relations écoles. Ainsi, ce double-phénomène de jeunisme et d'éviction des séniors amène à l'émergence de pratiques que nous pouvons qualifier en tant qu'involontairement discriminatoires, puisqu'elles tiennent essentiellement des opinions et représentations sociales négatives à l'égard des séniors, mais également de contraintes socioéconomiques du secteur.

Les séniors du secteur du numérique étant finalement conscients du jeunisme de leurs entreprises, se tournent vers l'emprunt de trajectoires professionnelles différentes de celle du salariat, avec une forte culture nomade découlant de leurs expériences professionnelles antérieures. Ceci accentue la sous-représentation des séniors dans les entreprises du secteur du numérique et se rajoute au phénomène de jeunisme à leur éviction par les séniors eux-mêmes. L'autonomie professionnelle étant profondément ancrée dans le modèle socioéconomique du numérique, les séniors en question disposent de beaucoup plus de facilités à créer leur propre activité professionnelle à travers l'entrepreneuriat, l'auto-entrepreneuriat, l'intégration d'entreprises en interne, ou encore le passage à des métiers moins techniques et plus gestionnaires hiérarchiques ou de projets. En effet, étant donné que les salariés du secteur du numérique passent de missions en mission, de projets en projets, d'entreprises clientes à d'autres, ils entérinent une culture professionnelle marquée par l'autonomie, la mobilité, l'élargissement du carnet d'adresses et de réseau professionnel, ainsi que l'expertise technique nécessaire leur permettant ainsi de se

détacher du monopole du salariat. De fait, non seulement les entreprises du numérique recrutent rarement des profils séniors ou les maintiennent en emploi, mais les séniors en sont eux-mêmes conscients et anticipent leur seconde partie de carrière en empruntant des voies professionnelles autonomes. Ainsi, ces deux éléments cumulatifs mènent à une sous-représentation des séniors dans les entreprises du secteur.

b) Des politiques à caractère incitatif sans avancées radicales

L'ensemble de ces éléments contribuent donc à l'inefficacité des diverses politiques actives d'emploi des séniors, incitatives pour la plupart d'entre elles telles que le contrat de génération, impulsées par le législateur et les gouvernements qui se sont succédés durant ces dernières décennies. A ceux-là s'ajoutent le caractère obligatoire de ces politiques qui poussent les entreprises du secteur du numérique à se convenir au minimum stipulé par la loi, ainsi qu'à engager des négociations sociales de courte durée et opter pour la production de plans d'actions, et non d'accords d'entreprises, dans une visée de respect des délais imposés légalement et sans contraintes d'atteinte d'objectifs spécifiques. De plus, les salariés du secteur ne sont pas eux-mêmes intéressés par le sujet de l'emploi des séniors, ce qui entraine un manque important de mobilisation autant du côté de l'employeur que celui des collaborateurs. En parallèle, le contrat de génération est jugé comme étant inadapté au secteur du numérique, notamment en ce qui concerne son volet de coopération intergénérationnelle et de transmission des compétences, puisque le modèle économique extrêmement concurrentiel du secteur en question mène les salariés à être basés chez les clients, d'où une contrainte géographique et temporelle. Le volet concernant l'emploi des séniors dans le dispositif du contrat de génération se focalisant essentiellement sur l'amélioration de leurs conditions de travail et la lutte contre la pénibilité, n'est pas non plus adapté au modèle socioéconomique du secteur du numérique, mais plutôt de celui de l'industrie.

> *« On a problème de base qui est l'inadaptation du contrat de génération à notre secteur d'activité, je pense qu'on est une société qui culturellement a une incompréhension massive des problématique de fin de carrière… mes collègues DRH du SYNTEC Numérique s'acharnent à inscrire la question des séniors dans les pratiques avec le contrat de génération mais c'est partout pareil… Je pense que le contrat de génération il a été pensé par des hommes politiques des années 80, je dis ça sans aucun mépris mais il a été*

pensé par des gens qui étaient à l'ENA en 1970, et qui pensent qui sont encore dans des politiques de plans à 30 ans ou de plans quinquennaux quoi, en disant alors on va leur demander de brancher les petits avec les vieux et va leur demander euuh non ça je pense qu'il faut sortir de cette approche que je pense est complétement verticale et complétement idéologique et je pense qu'il faut écouter ce dont ont besoin les entreprises »[119]

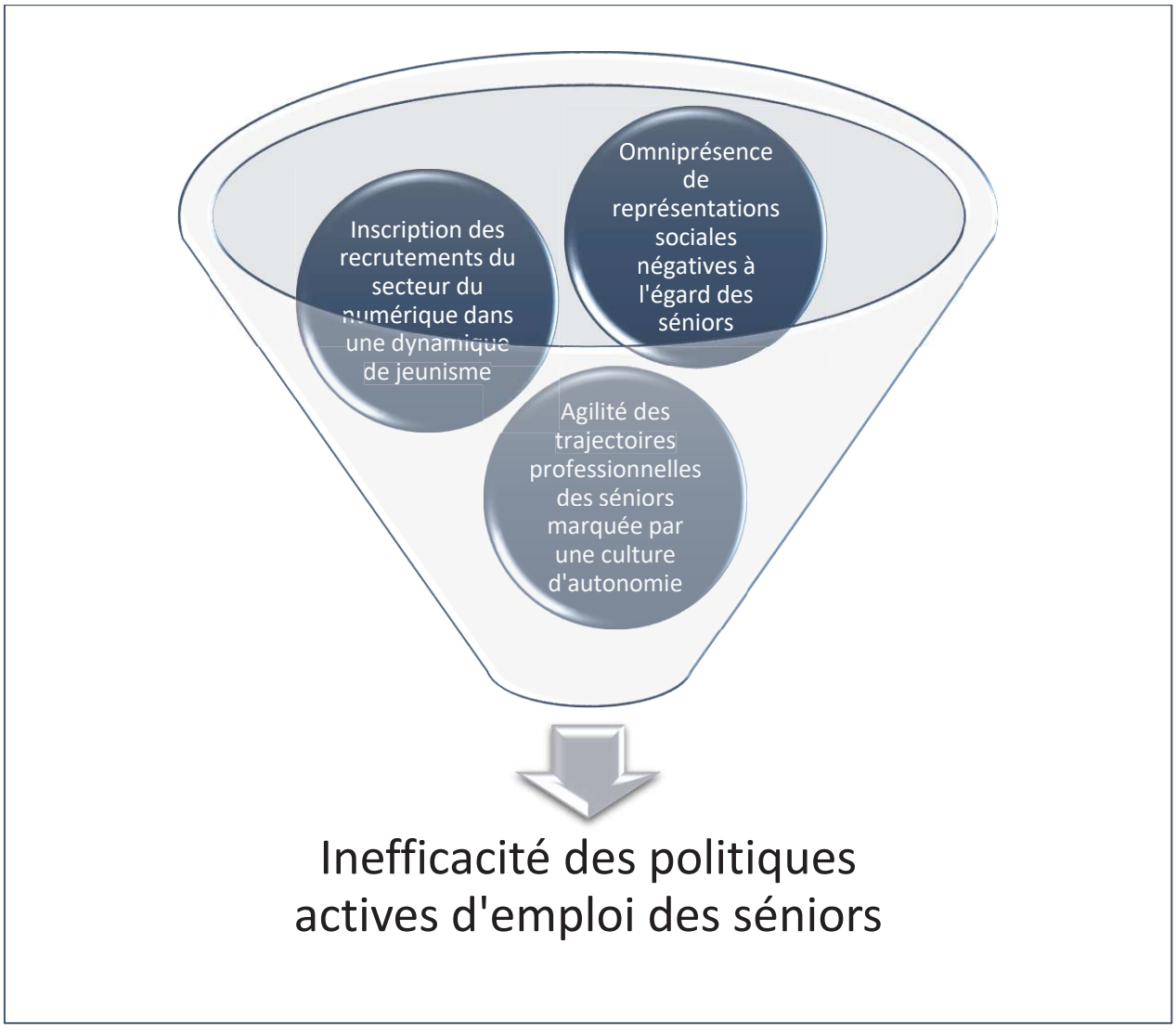
Plus encore, le contrat de génération ne présente pas de possibilités de bénéfices financiers mais seulement des risques de pénalités, contrairement aux accords liés au handicap, les entreprises telles qu'Altran Technologies concentrent leurs efforts de lutte contre les discriminations sur sa Mission Handicap. Enfin, Altran Technologies s'est contentée à travers son contrat de génération à se soumettre aux dispositions légales et construire son plan d'actions à travers les pratiques antérieures à l'égard de l'emploi des séniors, telles que le cumul emploi-retraite, l'entretien de seconde partie de carrière, ou encore la possibilité d'avoir recours à du temps partiel à l'approche du départ en retraite.

En effet, à travers l'analyse du plan d'actions d'Altran Technologies relatif au contrat de génération, nous nous apercevons que la quasi-totalité des actions mises en place sont soit des pratiques ou des usages ancrés dans la tradition de gestion des âges de l'entreprise, soit identiques à celles élaborées dans le cadre de plans d'actions ou accords d'entreprise antérieurs, qui n'ont d'ailleurs pas été efficaces auparavant. Par exemple, le droit des séniors à un accès au plan de formation égal à celui de l'ensemble des salariés est une pratique qui a toujours existé au sein d'Altran Technologies, avant même la création de l'obligation du contrat de génération. Ce dernier introduit l'objectif d'embauche de salariés séniors au niveau d'environ 2% de la totalité des recrutements en CDI sur une période de trois ans, alors que leur taux d'embauche actuel est d'environ 1,5%, ce qui sous-entend une évolution extrêmement marginal. Un autre exemple serait celui du tutorat qui est également une pratique préexistante au contrat de génération d'Altran, mais qui connait très peu de succès et d'intérêt auprès des salariés, séniors comme juniors. Ainsi, nous pouvons déduire que l'aspect incitatif de ces politiques n'entraine pas forcément ni une avancée sur la question de l'emploi des séniors, ni des pratiques nouvelles ayant pour objectif un véritable maintien de l'emploi de ces derniers et de la favorisation de leur embauche.

In fine, le contexte socioéconomique concurrentiel dans lequel évoluent les entreprises du secteur du numérique ne favorise guère aussi la réussite des objectifs fixés à

[119] « Réponse à la question I) 3 ». *Entretien 5 – DRH France*. 29 août 2017

travers les différents accords et plans d'actions relatifs à la question de l'emploi des séniors. Un contexte concurrentiel en effet en termes de réduction des coûts renvoyant à la préférence d'embaucher des candidats à bas salaires, ou bien de marketing auprès des clients sous-entendant la mise en avant d'une surreprésentation de profils juniors traduisant une image de dynamisme et de créativité de l'entreprise. Ceci pousse à un certain manque d'ambition de la part des entreprises du secteur du numérique à favoriser l'emploi des séniors, notamment à travers de maigres objectifs qui ne sont généralement pas atteints, l'obligation concernant exclusivement la mise en place d'accords ou de plans d'actions, et non l'atteinte des objectifs fixés et la réussite des pratiques impulsées. C'est notamment la raison pour laquelle les représentants syndicaux au sein d'Altran Technologies n'ont pas souhaité conclure d'accord relatif au contrat de génération avec l'employeur, ce dernier se retrouvant obligé d'émettre un plan d'actions à engagement unilatéral, reprenant la majorité des dispositions et objectifs que comportait le précédent accord.



2. Quelles solutions à l'emploi des séniors dans le secteur du numérique ?

a) Préconisations en faveur de l'emploi des séniors : La nécessité d'une prise de conscience collective

Au travers de notre enquête de terrain et de notre étude de données empiriques diverse, ainsi que l'analyse approfondie de leurs résultats au regard des hypothèses répondant à notre problématique initiale, il nous est désormais possible d'émettre certaines propositions concrètes à instiguer au sein des entreprises du secteur du numérique afin de favoriser l'emploi de leurs salariés séniors et de l'embauche de profils avancés en termes d'âge. En effet, nous pensons qu'il est nécessaire qu'il y ait une prise de conscience générale, que ce soit de la part des entreprises du secteur du numérique ou bien de leurs salariés séniors, par rapport à l'ensemble des défis que présente l'emploi des populations séniors. En prenant en considération les trois hypothèses que nous avions émises au préalable, à savoir l'existence d'un phénomène de jeunisme dans le cadre des processus de recrutement des entreprises du secteur du numérique, l'omniprésence de représentations sociales négatives à l'égard des séniors qu'il est difficile de combattre, ainsi que l'agilité des séniors du secteur en empruntant des trajectoires professionnelles autonomes, nous pouvons apporter des préconisations en termes de prise de conscience non seulement au niveau des entreprises, mais également à celui des salariés eux-mêmes.

Du point de vue des salariés du secteur du numérique, il est essentiel de souligner l'aspect individualiste de leurs fonctions, malgré leur environnement professionnel constitué d'équipes. Ainsi, la population des séniors du numérique n'est pas consciente des menaces et risques encourus dans le cadre de leur évolution professionnelle. Il est donc nécessaire pour eux d'adopter des stratégies anticipatrices en vue de l'approche de leur entrée en seconde partie de carrière, ceci à travers différentes démarches possibles. En premier lieu, les séniors se doivent de solliciter leurs managers pour prendre part à des programmes et plans de formation professionnelle afin d'actualiser en permanence leurs compétences techniques, notamment en vue des évolutions technologiques impactant fortement leur secteur d'activité. En second lieu, leur contribution à la réussite des dispositifs de tutorat ou de transmission des compétences leur seront d'un bénéfice

important, étant donné que la coopération intergénérationnelle participera également à l'élimination de tout danger d'obsolescence des compétences tout en constituant un moment de partage d'expériences professionnelles et personnelles diverses avec leurs collègues plus jeunes. Enfin, cette coopération intergénérationnelle impliquera un changement de vision des juniors sur les représentations sociales négatives qu'ils pourraient avoir envers leurs pairs, ce qui luttera progressivement contre leur omniprésence en milieu d'entreprise du secteur du numérique.

Du point de vue des entreprises du secteur du numérique, celle-ci se doivent de dépasser la simple application des dispositions obligatoires émises par les politiques incitatives de favorisation de l'emploi des séniors, ainsi que d'éliminer la logique de la volonté exclusive d'éviter toute sanction financière. Elles doivent au contraire mobiliser les moyens nécessaires pour améliorer les conditions de travail de leurs salariés séniors, essentiellement du côté moral et psychologique. L'organisation de campagnes de communication dans le cadre du recrutement de profils séniors peut être mise en œuvre, ce qui permettra la diversification de l'effectif de ces entreprises et de leurs expériences professionnelles et humaines. Elles peuvent également participer aux divers événements de recrutement de demandeurs d'emploi séniors, dont la plupart d'entre eux ne retrouvent plus le chemin de l'emploi pour une longue durée. Elles se doivent également d'inviter l'ensemble de ses salariés à suivre la formation sur la lutte contre les discriminations, qui est obligatoire concernant les recruteurs, ce qui contribuera à l'affaiblissement de l'omniprésence des stéréotypes de tous genres, donc ceux à l'encontre des séniors. L'organisation de campagnes communicationnelles de sensibilisation concernant les séniors et leur apport important aux entreprises et leurs équipes de travail contribuera aussi à faire évoluer les représentations sociales négatives en positives. La formation des salariés séniors aux dernières technologies apparues sur le marché du travail du secteur du numérique luttera sans aucun doute à l'actualisation des compétences des séniors et l'éviction de leur obsolescence. Cette volonté de former les séniors peut également s'orienter vers l'intégration des séniors dans des visions d'évolution professionnelle vers des postes à plus grandes responsabilités hiérarchiques ou de gestion d'équipe, ce qui contribuera à l'éviction de la fuite des compétences séniors, et donc de leur savoir-faire et savoir-être, vers de l'entrepreneuriat ou l'auto-entrepreneuriat, constituant par ce biais de nouveaux concurrents qui peuvent se révéler farouches.

Enfin, le législateur se doit lui aussi de dépasser la simple incitation à la mise en place de ses politiques d'emploi des séniors, en imposant aux entreprises françaises des obligations de résultats et d'atteinte des objectifs fixés émis à travers les accords ou bien les plans d'actions en question. De plus, il pourrait aussi mettre en œuvre une liste exhaustive d'objectifs précis à atteindre, comme c'est le cas par exemple de la GPEC ou bien des dispositifs de prévention des risques de travail à travers le document unique, ce qui inciterait les entreprises à ne pas réduire leurs objectifs fixés, mais plutôt à investir pleinement et sérieusement dans la favorisation de l'emploi des séniors. Enfin, le législateur peut également confier la responsabilité du contrat de génération, ou de tout autre dispositif en lien avec la question de l'emploi des séniors, aux branches professionnelles afin d'assurer une plus grande adaptabilité de celui-ci à chaque secteur d'activité, et notamment en ce qui concerne celui du numérique.

b) *De la théorie à la pratique : Exemples concrets de pratiques de favorisation de l'emploi des séniors dans les entreprises du secteur du numérique*

Comme démontré tout au long de notre propos, il est évident que la population des séniors peut apporter plusieurs avantages aux entreprises du secteur du numérique et à leurs équipes respectives. Pour ce faire, nous proposons la mise en œuvre et en place de certains exemples concrets en entreprise qui permettraient selon nous d'améliorer la question de l'emploi des séniors en leur sein, ainsi que de palier aux différentes difficultés que connaissent ces derniers. Les deux exemples que nous proposons concernent d'une part, la lutte contre l'existence de représentations sociales négatives à l'égard des séniors, ainsi que d'autre part, l'impulsion d'une réelle politique de transmission des compétences dans le cadre d'une vision de coopération intergénérationnelle.

En ce qui concerne la transmission des compétences entre séniors et juniors, étant également l'un des trois volets essentiels du contrat de génération, les managers des entreprises du secteur du numérique peuvent introduire un dispositif de tutorat qui débouche sur l'obtention d'une prime conséquente, supérieure à celle proposée par Altran par exemple, étant au niveau de 100 euros bruts, ce qui n'est point attractif. Ce dispositif de tutorat pourrait constituer l'accompagnement des profils nouvellement embauchés dans le cadre de leur intégration au sein de l'entreprise. Au travers du tutorat, les représentants de la direction des ressources humaines opérationnels, en collaboration avec les managers

d'équipes de consultants, créeraient un outil numérique regroupant un ensemble de témoignages de salariés séniors sur leurs expériences professionnelles antérieures au sein de l'entreprise. De plus, et dans le cadre du programme d'intégration des nouveaux embauchés, ces derniers seraient amenés à rencontrer dès le premier jour du contrat de travail, un salarié issue d'une génération différente afin de créer un premier contact entre les deux protagonistes. Il est également essentiel d'organiser une journée par an qui serait nommée la « journée intergénérationnelle », à travers laquelle les responsables des ressources humaines useraient de leurs talents de bons communicants pour attirer les séniors et les juniors de l'entreprise à participer à cette aventure qu'est le tutorat. De plus, la répartition des binômes se doit de prendre en considération l'entreprise cliente, le département et le domaine de métier de chacun des deux salariés, ceci afin d'aboutir à une certaine cohérence et pertinence du dispositif. Il n'existe aucun intérêt qu'un consultant sénior SAP soit le parrain d'un consultant junior JAVA par exemple. Enfin, il faudrait également inciter les managers d'équipes ainsi que les responsables hiérarchiques à pousser leurs subordonnés concernés à la contribution à la réussite de ce projet. Ainsi, cette démarche permettra l'éviction de l'émergence d'un certain éloignement entre les générations présentes dans l'effectif de l'entreprise, ce qui constitue une menace considérable par rapport à la gestion de carrières.

Un autre exemple concret concernerait la lutte contre les représentations sociales négatives à l'égard des séniors, en particulier dans les entreprises du secteur du numérique. Afin d'y parvenir, nous proposons de prendre en compte les retranscriptions de divers entretiens de seconde partie de carrière en étudiant les différentes réponses contenues dans la rubrique « Emancipation professionnelle collective ». A partir de cette démarche, l'employeur pourra ainsi déceler le ressenti du salarié sénior en question vis-à-vis de sa place au sein d'un collectif de travail. Les diverses réponses découlant de ce travail d'enquête permettront l'établissement de lignes directrices concernant de futures campagnes de sensibilisation qui rentreraient dans le cadre de la journée intergénérationnelle. Certains salariés séniors pourraient par exemple présenter un projet technologique innovant qu'ils auraient développé, ce qui prouverait leur facilité d'utiliser les nouvelles technologies même s'ils ne sont pas des natifs du numérique, ainsi que de démontrer leurs capacités en termes de créativité et d'innovation. De plus, à travers le ressenti des séniors à propos de leur place respective au sein d'un groupe de travail,

l'employeur pourrait s'atteler à mobiliser ses équipes par rapport à la lutte contre les stéréotypes destinés aux séniors.

Il est donc nécessaire de dépasser les politiques incitatives du législateur, en les considérant non pas comme objectifs à atteindre, mais comme points de départ vers une réelle favorisation de l'emploi des séniors.

Conclusion

Le secteur du numérique a acquis, au travers de ces dernières décennies et par rapport aux divers autres secteurs d'activité professionnelle, la malheureuse réputation d'une considérable éviction de la population des séniors, que ce soit à travers les processus de recrutement de ses entreprises, ou bien par le biais de stratégies poussant ceux-là vers la sortie. A contrario des secteurs industriels par exemple, la question de l'emploi des séniors au sein du secteur du numérique s'éloigne des problématiques de conditions de travail et de pénibilité, mais concernent plutôt d'autres problématiques plus tertiaires, notamment en ce qui concerne la gestion de la seconde partie de carrière, l'autonomie professionnelle, ou encore l'obsolescence des compétences. Ainsi, durer au travail dans les métiers du numérique semble présenter un certain nombre de défis et d'enjeux en termes d'emploi et de lutte contre le chômage, notamment car le secteur du numérique est connu pour être celui qui recrute le plus parmi les autres, mais qui emploie le moins de séniors d'un autre côté, une population qui, une fois en situation de chômage, tarde à retrouver le chemin de l'emploi.

Les salariés séniors du secteur du numérique tendent donc dans la plupart des cas à prendre des trajectoires d'évolution professionnelle en dehors des entreprises du secteur, liées à l'existence d'une certaine culture de parcours professionnels nomades et autonomes. Ces trajectoires tiennent essentiellement du fait de la marginalisation des séniors et de la question de leur emploi au sein des entreprises du numérique étant marqué par un phénomène de jeunisme, évinçant les séniors de l'embauche lors des processus de recrutement. Cette éviction tient à son tour du fait de l'existence de représentations sociales négatives à l'égard de la population des séniors, notamment en ce qui concerne les niveaux de rémunération ou bien les prétentions salariales de ceux-là, leur tendance à résister au changement, leurs difficultés à maîtriser les nouvelles technologies, leur prétendu manque de productivité, ainsi qu'une faible motivation au travail liée à leur proximité du départ en retraite. Par conséquent, les politiques actives d'emploi des séniors ne trouvent pas de succès au sein des entreprises du secteur du numérique, malgré leur aspect incitatif et contraignant.

Nonobstant, ne serait-ce pas finalement qu'une question de temps, à savoir que la plupart des plus anciens professionnels du numérique n'auraient pas encore atteint l'âge de la séniorité, étant donné que le développement du secteur en question n'a réellement commencé que depuis deux décennies, ce qui expliquerait le faible taux d'emploi des séniors parmi les effectifs des entreprises du secteur ?

Bibliographie

Œuvres et articles de recherche :

- Anne-Marie Guillemard. « L'âge de l'emploi ». *Armand Colin*. 2003.
- Annie Jolivet & Jeanne Thébault. « Le contrat de génération : une occasion manquée pour la transmission professionnelle ? ». *La Revue de l'Ires*. Numéro 80. 2014. http://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2014-1-page-105.htm
- Annie Jolivet, Bruno Lamotte & Cécile Massit. « Négocier sur l'emploi des seniors ? Analyse d'accords d'entreprise de 1999 à 2006 ». *DARES - Ministère du travail, de la solidarité et de la fonction publique*. Pages 33 – 36. 15 mars 2010. http://travailemploi.revues.org/3541
- Arnaud Mias. « Politiques d'emploi en entreprise ». *Master 2 Politiques d'entreprises et Régulations sociales : Université Paris-Dauphine*. 27 mars 2015.
- Becker, « Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis ». *National Bureau of Economic Research*. 1975.
- Boubker Boukhsibi. « Les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur face au défi de l'insertion professionnelle en Grandes Entreprises ». *Master 2 Politiques d'entreprises et Régulations sociales : Université Paris-Dauphine*. 21 septembre 2016.
- « Emploi et chômage des 55-64 ans en 2011 ». *DARES Analyses*. Numéro 049. Juillet 2012. http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2012-049.pdf
- « Emploi et chômage des 55-64 ans en 2012 ». *DARES Analyses*. N° 83. Décembre 2013. http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2013-083.pdf
- Fabienne Caser, Annie Jolivet & Michel Parlier. « Les accords et plans seniors à l'épreuve de la mise en œuvre ». La Revue de l'Ires. Numéro 80. 2014. http://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2014-1-page-79.htm#anchor_plan
- Isabelle Faurie, Franco Fraccaroli & Alexis Le Blanc. « Âge et Travail : des études sur le vieillissement au travail à une approche psychosociale de la fin de la carrière professionnelle ». *Le travail humain*. Volume 71. Numéro 2. 2008. https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=TH_712_0137
- Isabelle Faurie. « Quand le vieillissement réinterroge l'emploi et le travail ». *Cereq*. Janvier 2011. www.cereq.fr/content/download/1235/14928/file/relief33_p23.pdf
- « L'accès à l'emploi & l'âge : Les séniors ». A Compétence Egale. Mai 2014. http://www.acompetenceegale.com/images/documents/Ressource_Doc_RC/Barom%C3%A8tre/Le_Barom%C3%A8tre_A_Comp%C3%A9tence_Egale.pdf

- « Le Management des âges : Guide du Manager de proximité ». *Equal Objectif Séniors*. Octobre 2007. http://www.id3.asso.fr/forumequal/pdd/senior/Vade-mecum.pdf.
- « Les cadres séniors : recrutement et intégration en entreprise ». *APEC : Les études de l'emploi cadre*. Numéro 2017 - 07. Mars 2017. https://presse.apec.fr/files/live/mounts/media/images/Seniors2017_complet_embargo.pdf
- Marc Zune. « De l'universalisme managérial à la diversité du réel : Le modèle des carrières nomades face au cas des informaticiens ». *La société flexible – ERES*. Pages 271 – 272. 2005. http://www.cairn.info/la-societe-flexible--9782749204471-page-267.htm
- Marc Zune. « Gérer la diversité du genre et de l'âge dans les équipes IT Enjeux de performance pour l'entreprise ». *CIGREF-AFMD Paris*. Juillet 2013. http://www.afmd.fr/IMG/pdf_ebook-AFMD-CIGREF-2013_1_.pdf
- Marc Zune. « Technologies de l'information et de la communication : quelles logiques professionnelles ? ». *Formation Emploi*. Volume 82. Numéro 1. 2003. http://www.persee.fr/doc/forem_0759-6340_2003_num_82_1_2950
- Marie José Scotto & Al. « De la diversité des âges à la gestion intergénérationnelle : Le développement des politiques intergénérationnelles dans les entreprises en France ». *IPAG Business School : Working paper series*. N° 135. 2014. http://www.ipag.fr/fr/accueil/la-recherche/publications-WP.html
- Marielle Poussou-Plesse, Anne-Marie Guillemard & al. « Durer au travail dans les métiers de l'informatique : quelles conditions de possibilité ? ». *Centre d'Etude des Mouvements Sociaux : EHESS – CNRS*. Pages 65 – 70. Novembre 2008. https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00768364/document
- Marielle Poussou-Plesse, Constance Perrin-Joly & Denis Duplan. « La sélectivité par l'âge dans les métiers de l'informatique ». *Travail et Emploi*. Numéro 121. 2010. https://travailemploi.revues.org/3537
- Nicolas Séné. « Les SSII n'aiment pas les vieux ! ». *Révolution sociale*. 31 octobre 2010. https://revolutionsociale.wordpress.com/2010/10/31/les-ssii-naiment-pas-les-vieux/
- « Peut-on vieillir dans les métiers de l'informatique ? ». *Note d'éducation permanente de l'ASB : Fondation Travail-Université (FTU)*. N° 2012. 6 septembre 2012. www.ftu.be/documents/ep/2012_06_Vieillir%20dans%20informatique.pdf
- Olivier Meier. « La gestion des seniors en entreprise : Enjeux et esquisses de solution ». *Institut de Recherche en Gestion – Université Paris 12*. 2008. https://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre1-2008-2-page-23.htm#anchor_plan

- Patrice Duran. Analyse critique de : Laurent Duclos, Guy Groux & Olivier Mériaux. « Les nouvelles dimensions du politique, Relations professionnelles et régulations sociales ». *Editions Lextenso*. 2009. http://f-origin.hypotheses.org/wp-content/blogs.dir/294/files/2012/09/21-Nouvelles-dimensions-du-politique-33.pdf
- Philippe Astier, Patrick Conjard, Bernard Devin & Paul Olry. « Acquérir et transmettre des compétences : Une étude conduite auprès de dix entreprises ». *Éditions de l'ANACT*. Avril 2006. http://actal.aract.fr/portal/pls/portal/docs/1/30455.PDF
- Philippe Lemoine, Benoît Lavigne & Michal Zajac. « L'impact de l'économie numérique ». *Repères et tendances*. Revue Sociétal N° 71. 1er trimestre 2011. http://www.institut-entreprise.fr/reflexions/societal/lavenir-de-leuro
- « Séniors IT : Perspectives de la gestion des carrières après 45 ans dans les métiers Informatique et Télécoms ». *NouvelleCarrière : Ithaque Coaching - Diplômés Arts & Métiers*. Juin 2012. http://www.ithaquecoaching.com/wp-content/uploads/2012/07/SeniorIT-LivreBlanc-NvelleCarriere-28jun12.pdf
- Simon Beck & Joëlle Vidalenc. « Une photographie du marché du travail en 2016 ». *INSEE : Enquête Emploi 2016*. 17 mai 2017. https://www.insee.fr/fr/statistiques/2850098#titre-bloc-16
- Virgile Juhan. « Les SSII recherchent aussi de nombreux juniors, en Île-de-France comme en Province ». *Journal du Net*. 25 janvier 2017. http://www.journaldunet.com/solutions/reseau-social-d-entreprise/1106734-recrutement-des-ssii/1106737-recrutements-des-ssii-en-2017-lieux-et-experience-souhaites
- Xavier Biseul. « Comment les SSII poussent leurs seniors vers la sortie ». *BFM Business*. 8 avril 2010. http://bfmbusiness.bfmtv.com/01-business-forum/comment-les-ssii-poussent-leurs-seniors-vers-la-sortie-514995.html
- Yannick Fondeur, Guillemette de Larquier & al. « Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail ». *CEE Recherche*. Mars 2012. https://hal.inria.fr/halshs-00971684/document

Articles journalistiques :

- Damien Leloup. « La bataille des chiffres autour de l'emploi du numérique ». *Le Monde*. 23 mars 2012. http://www.lemonde.fr/technologies/article/2012/03/23/la-bataille-des-chiffres-autour-de-l-emploi-du-numerique_1674983_651865.html
- « Lettre ouverte du MUNCI à Ségolène ROYAL et Nicolas SARKOZY : Pour un vrai progrès social et économique dans nos entreprises ». *Document de position : MUNCI*.

Mars 2007. http://communiques.categorynet.com/politique/44104-lettre-ouverte-du-munci-l-royal-et-nicolas-sarkozy

- « Non pas 34 000, ni 57 000… mais au final plus de 76 000 demandeurs d'emploi en France dans les métiers IT (Informatique-Télécoms) ». *MUNCI : L'association professionnelle des informaticiens*. 26 novembre 2013. https://munci.org/article2107.html
- « Recrutements : l'informatique s'enfonce dans une course effrénée au jeunisme ». *MUNCI*. 30 mai 2013. http://munci.org/article2075.html
- « Seulement 6% de seniors chez les informaticiens, taux le plus bas parmi tous les métiers qualifiés ! ». *MUNCI.* N°49. Juillet 2012. https://munci.org/Seulement-6-de-seniors-chez-les-informaticiens-taux-le-plus-bas-parmi-tous-les-metiers-qualifies
- « The U-bend of life: Why, beyond middle age, people get happier as they get older ».*The Economist*. 16 décembre 2010. http://www.economist.com/node/17722567
- Vivek Wadhwa. « The Tech Industry's Darkest Secret: It's All About Age ». *Linkedin*. 22 avril 2013. https://www.linkedin.com/pulse/20130422020049-8451-the-tech-industry-s-darkest-secret-it-s-all-about-age

Portails web d'organisations officielles :

- « Altran en bref ». *Site internet d'Altran Technologies*. https://www.altran.com/fr/fr/a-propos-daltran/altran-en-bref/
- « Contrat de Génération ». *Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre), Ministère en charge du travail*. 18 janvier 2017. https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F31262
- Fédération SYNTEC. http://www.syntec.fr/Default.aspx?lid=1
- « L'économie numérique ». *Pôle Emploi*. http://www.pole-emploi.fr/actualites/l-economie-numerique-@/article.jspz?id=180484
- « Le contrat de génération pour votre entreprise ». *Ministère du Travail*. 2 décembre 2015. http://travail-emploi.gouv.fr/emploi/insertion-dans-l-emploi/mesures-seniors/contrat-de-generation/article/le-contrat-de-generation-pour-votre-entreprise

« Stratégie ». *Site internet d'Altran Technologies*. https://www.altran.com/fr/fr/a-propos-daltran/strategie/

Textes juridiques :

- « Accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi ». 13 octobre 2005. https://www.arftlv.org/TELECHARGEMENT/1861/aniSeniors_2005.pdf
- « Accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi ». 13 octobre 2005. https://www.arftlv.org/TELECHARGEMENT/1861/aniSeniors_2005.pdf
- « Loi n° 2003-775 du 21 août 2003 portant réforme des retraites ». https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000781627 « LOI n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites ». https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000023022127&categorieLien=id
- « Plan d'actions relatif au contrat de génération ». *Altran Technologies*. 6 août 2016. (Cf. Annexe 2).

Annexes

Annexe 1 : Grille d'entretiens semi-directifs :

Hypothèses	Tronc Commun	Spécifique
I) Introduction	**I) 1.** Pourriez-vous revenir brièvement sur votre parcours professionnel jusqu'à aujourd'hui ? Comment avez-vous atterri dans le numérique ? Avez-vous déjà songé à quitter le secteur ?	
	I) 2. Selon vous, quels sont les enjeux que constituent collaborateurs séniors pour les entreprises du secteur du numérique ?	
	I) 3. Quel regard portez-vous sur le dispositif du Contrat de Génération proposé par Altran ?	
II) Sélectivité par l'âge	**II) 1.** Quelle est votre avis sur l'ouverture du marché de l'emploi du secteur du numérique envers les séniors ?	
	II) 2. Avez-vous le sentiment que le secteur du numérique reste marqué par un certain jeunisme ? Si oui, pour quelles raisons ?	
	II) 3. Pensez-vous qu'il existe une discrimination sur critère de l'âge handicapant les candidats séniors dans les entreprises du secteur du numérique ?	*Question pour les séniors* : Avez-vous rencontré auparavant une situation discriminante liée à votre âge dans le cadre d'un processus de recrutement ?
	II) 4. Le processus de recrutement est-il selon vous particulièrement typé dans le secteur du numérique ?	
III) Représentations sociales	**III) 1.** Quelles sont selon vous les représentations sociales ou stéréotypes établis sur les séniors dans le secteur du numérique ?	*Question pour les dirigeants* : Quels sont les rapports entre séniors et juniors dans vos équipes ou votre entreprise ?
	III) 2. Pour quelles raisons ces stéréotypes sont-ils aussi présents au sein des entreprises du secteur du numérique ?	*Question pour les dirigeants* : Est-il difficile de vieillir dans les métiers du numérique ? Si oui, pourquoi ?
	III) 3. Comment se mobiliser en tant qu'entreprise et en tant que salarié contre ces représentations sociales concernant les séniors ?	
	III) 4. Comment pourrait-on changer les mentalités et les perceptions qu'ont les individus sur les séniors ?	
IV) Trajectoires professionnelles	**IV) 1.** Quelles sont les trajectoires possibles que prennent en général les secondes parties de carrière ?	*Question pour les séniors* : Quelles sont les trajectoires d'évolution de votre carrière professionnelle ? Et vous demain, où vous voyez-vous ?
	IV) 2. Pouvons-nous considérer que les séniors du secteur du numérique ont plus tendance à se reconvertir professionnellement ?	

Pour des raisons de droits, les pages 92 à 106 ont été retirées de la version diffusée en ligne.