

TRAVAIL  
ET EMPLOI

## Travail et Emploi

121 | janvier-mars 2010  
Dossiers : Seniors

---

# La sélectivité par l'âge dans les métiers de l'informatique

L'adaptabilité en question

*The age biased selection in information technology jobs. Adaptability at issue*

Marielle Poussou-Plesse, Constance Perrin-Joly et Denis Duplan

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/3537>

DOI : 10.4000/travailemloi.3537

ISSN : 1775-416X

### Éditeur

DARES - Ministère du Travail

### Édition imprimée

Date de publication : 15 mars 2010

Pagination : 21-32

ISSN : 0224-4365

### Référence électronique

Marielle Poussou-Plesse, Constance Perrin-Joly et Denis Duplan, « La sélectivité par l'âge dans les métiers de l'informatique », *Travail et Emploi* [En ligne], 121 | janvier-mars 2010, mis en ligne le 15 mars 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/3537> ; DOI : 10.4000/travailemloi.3537

---

# La sélection par l'âge dans les métiers de l'informatique L'adaptabilité en question

Marielle Poussou-Plesse (\*), Constance Perrin-Joly (\*\*), Denis Duplan (\*\*\*)

*De quelles façons les changements technologiques et organisationnels réputés intenses affectent-ils les devenir professionnels dans les métiers de l'informatique? Largement occultée par une attention focalisée sur l'avenir de ces métiers, la question est peu documentée. L'article avance des éléments de réponse en s'appuyant sur une étude partie d'entretiens de carrière auprès de cadres informaticiens de plus de 40 ans, et étendue à un ensemble d'acteurs collectifs du système d'emploi informatique. Les effets du changement ne sont pas identifiables indépendamment de la manière dont ils éprouvent les capacités professionnelles. Aussi l'argument se centre-t-il sur la concurrence entre deux logiques d'évaluation de l'adaptabilité. La première est solidaire d'un mode de gestion atypique d'une main-d'œuvre cadre, dont un segment d'employeurs (les sociétés de services et d'ingénierie informatiques) a durci et légitimé les effets sélectifs par l'âge sur l'emploi. La seconde se fonde sur les savoirs expérimentiels tels qu'ils ressortent des récits de positionnements professionnels à 40 ans passés.*

La littérature sur l'emploi et les métiers en informatique se caractérise par son orientation prospective. Une veine quantitative d'études cherche à évaluer les besoins en informaticiens à plus ou moins court terme. La récurrence d'un diagnostic de «pénurie» d'informaticiens met en question la capacité du système éducatif à en former suffisamment. Une veine plus qualitative scrute la manière dont les métiers de base de l'informatique se recomposent, et plus largement, comment les logiques professionnelles dont sont porteuses les technologies de l'information et de la communication (TIC) redéfinissent le contenu technique et non technique d'un nombre croissant d'emplois. Dans les deux cas, les métiers de l'informatique sont posés comme des «métiers d'avenir», c'est-à-dire à penser selon les perspectives qu'ils dessinent. Cette approche privilégiant le futur du champ professionnel tend à imposer la seule focale du recrutement de nouveaux entrants et par là, à rendre invisibles les devenir effectifs des informaticiens. L'article se propose de montrer comment cette invi-

sibilité s'articule à une raréfaction des opportunités d'emploi passé un certain âge.

Il s'appuie sur une enquête menée en 2007-2008 dont la visée était précisément de documenter les possibles professionnels à plus de 40 ans (cf. encadré 1). Le seuil des 40 ans avait deux statuts qui ont aiguillé cette enquête. Il était d'abord une borne repérable dans des justifications ou dénonciations publiques des pratiques de recrutement dominantes. Cette notoriété exigeait de rendre compte de la relation d'embauche en informatique. Son investigation a alors montré une référence très partagée à «l'adaptabilité»: les acteurs du recrutement d'informaticiens la valorisaient comme une qualité comportementale transversale et associaient sa présomption à des critères généraux, au premier rang desquels se trouvait la jeunesse. Le second statut du seuil des 40 ans était d'offrir un point de recul sur deux, voire trois, décennies d'activité dans le champ pour les informaticiens interviewés. Comprendre comment leurs trajectoires passées déterminaient l'appréhension de leurs opportunités professionnelles supposait de suivre des récits déclinant une adaptabilité inséparable ici des conditions d'exercice du métier. Qu'elle signifie «traduction» (de besoins et solutions techniques), «actualisation» (de ses compétences) ou «ajustement» (à des contextes de travail et d'emploi), l'adaptation s'imposait en effet comme la catégorie centrale et évidente d'une longue expérience professionnelle.

(\*) Centre Georges Chevrier, université de Bourgogne; marielle.poussou@u-bourgogne.fr

(\*\*) Centre d'étude des mouvements sociaux (CEMS), EHES; cperrinjoly@gmail.com

(\*\*\*) Sociopôle; dduplan@sociopole.fr

Nous remercions Marie Cartier ainsi que deux rapporteurs de la revue pour leurs critiques et suggestions sur une première version de ce texte.

### Encadré 1 Méthodologie de l'étude

La démarche a consisté à articuler l'appréhension de leurs devenirs professionnels par les informaticiens au fonctionnement de leur système d'emploi spécifique. Le rapport final remis à la DARES s'appuie ainsi sur différents matériaux (DUPLAN, GUILLEMARD, PERRIN-JOLY, POUSSOU-PLESSE, 2008).

Quarante-six entretiens de carrière ont été menés avec des informaticiens de plus de 40 ans (dont deux tiers de quinquagénaires): 13 demandeurs d'emploi, 9 personnes engagées dans des formes diverses d'auto-emploi, 24 salariés en CDI (3 en SSII, 5 en entreprise utilisatrice ou éditeur de logiciel, 16 au sein de Logiservice). Ancien service informatique d'une grande entreprise de transport, Logiservice (150 personnes) a été filialisé en 2002 pour constituer une SSII interne dédiée à la maison mère et à ses clients.

Plusieurs membres d'organisation ont été interviewés pour accéder aux aspects systémiques: 9 intermédiaires du repositionnement professionnel en informatique, privés et institutionnels, 6 organisations syndicales (patronales et de salariés), 2 associations professionnelles d'informaticiens, 4 professionnels de la fonction RH en SSII.

L'analyse a par ailleurs mobilisé la documentation historiographique disponible et la constitution de trois revues de presse thématiques basées sur le sondage par mots clés de sites Internet spécialisés: la «seniorisation» en informatique, la fonction direction des systèmes information, les «formes alternatives d'emploi» et le passage à l'indépendance en informatique.

Si une telle dissonance n'est pas propre au champ professionnel de l'informatique (1), son acuité particulière interroge. Comment deux modes de convocation de l'exigence d'adaptation, à la fois aussi courants et opposés, peuvent-ils coexister? Un premier niveau de réponse consistera à resituer l'âge, tel qu'il se donnait comme critère ordinaire de sélection en 2007-2008, dans la logique d'un champ qui a toujours cultivé une image publique de «secteur porteur». La monopolisation de cette image par un type d'employeur particulier, les sociétés de services et d'ingénierie informatiques (SSII), sera le fait marquant à décrire. Un second niveau de réponse attestera le caractère réducteur de cette image publique à l'épreuve des régimes de positionnement professionnel effectif passé 40 ans. La notion de «régime» servira à présenter des manières-types d'articuler diagnostic et pronostic quant aux épreuves du changement traversées et anticipées.

(1) Le succès de la notion d'«employabilité» traduit cette dissociation entre une adaptabilité-potential, appréciée de manière décontextualisée, et une adaptabilité avérée sur la foi d'expériences passées, avec la diffusion d'un biais normatif en faveur de la première. Voir par exemple: M.-C. Bureau, E. Marchal, *Pluralité des marchés du travail et qualités des intermédiaires*, document de travail n° 48, Centre d'études de l'emploi, novembre 2005.

### Encadré 2 Classer et dénombrer les informaticiens

Notre enquête avait une orientation explicitement qualitative. Sans négliger les ordres de grandeur que les nomenclatures disponibles permettent d'estimer, elle a été confrontée à la diversité de ces nomenclatures.

L'INSEE et la DARES comptabilisent les informaticiens dans le cadre de l'Enquête «Emploi» à partir d'une nomenclature basée sur l'emploi occupé par la personne enquêtée. Cette nomenclature privilégie la référence à la technique en distinguant «ingénieurs» et «techniciens» en informatique. On se reportera au site de la DARES pour l'évolution des effectifs que la définition de la famille professionnelle FAP M0 et son actualisation récente permettent de documenter.

Un autre grand mode de chiffrage (celui de Syntec-Informatique et de l'UNEDIC) privilégie l'activité principale de l'entreprise employeuse: dans cette perspective, le nombre d'informaticiens tend à devenir celui de l'ensemble des salariés travaillant pour les prestataires de services et de solutions informatiques. Ce mode de comptabilisation pose une série de problèmes, en particulier liés au fait que les plus grosses de ces sociétés connaissent des changements de périmètres incessants, par rachat de plus petites ou acquisition de tout ou partie de sociétés clientes.

Du côté des intermédiaires institutionnels de l'emploi, au moment de l'enquête:

– l'ANPE distinguait 300 appellations de métiers regroupés sous quatre codes ROME (informaticien d'exploitation, informaticien d'étude, informaticien expert, organisateur informaticien) considérés comme obsolètes;

– l'APEC, qui ne s'intéresse qu'aux cadres du privé de la fonction informatique, proposait 24 métiers regroupés dans 6 familles: direction/stratégie; développement et intégration; production/exploitation/maintenance; système/réseau/données; conseil en système d'information/maîtrise d'ouvrage; commercial/marketing.

### L'âge comme critère ordinaire de sélection dans la seconde moitié des années 2000

S'il est classique de rappeler que les informaticiens ne font l'objet d'aucune définition stabilisée (cf. encadré 2), cette mouvance a le sens d'une constante historique quand on l'inscrit dans les rapports de dépendance mutuelle entre les grands acteurs économiques du champ. Elle permet d'éclairer les forces et faiblesses de la professionnalité en informatique. Les ressorts anciens d'un «risque de carrière» sont d'abord rappelés pour montrer comment la place centrale prise par les SSII a pu les renforcer. Leur fonctionnement court-termiste est à l'origine d'une banalisation d'un «biais de sélection» sur l'âge dont les mécanismes sont ensuite décrits.

## L'ancienneté d'un «risque de carrière»

Le champ professionnel de l'informatique a pour sous-bassement économique une chaîne de valeur distinguant des fabricants (constructeurs de matériel et éditeurs de logiciels), des intermédiaires (au premier chef, les SSII) et des utilisateurs finaux (2). L'histoire des rapports de complémentarité entre ces trois grands compartiments est aussi celle de leurs rapports de force. Cette chaîne de dépendance mutuelle détermine un mode atypique de mobilisation d'une population cadre: «Le marché de l'emploi des cadres informaticiens se traduit par un rapport "gestion interne-gestion externe" interentreprises qui s'apparente aux gestions flexibles des industries de main-d'œuvre. Cette situation reste très exceptionnelle au niveau des emplois cadres, ce qui en fait depuis longtemps un cas à part» (ALEXANDRE, 2001 ; cf. encadré 3).

### Une vulnérabilité liée à la division du travail informatique

La parenté avec les industries de main-d'œuvre repose d'abord sur un fond taylorien, hérité d'une organisation type chantier lancée sur réponse à un appel d'offres. À rebours d'une image moderniste, l'organisation du travail dans l'informatique a en effet pour beaucoup emprunté à celle d'autres secteurs très anciens, tels que le bâtiment ou l'industrie mécanique. S'y sont imposées et reconduites dans le temps les distinctions entre tâches de conception et tâches de réalisation, entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre (BLOCH, 2005). Cette division expose régulièrement l'informaticien à être perçu comme un exécutant technique, donc substituable. La récurrence de cette perception dévalorisante tient largement à un processus d'industrialisation qui a touché successivement la production du matériel, puis celle des logiciels, et plus récemment le travail de développement lui-même.

Dans la perpétuation et la légitimation de cette organisation du travail, les SSII ont un rôle particulier. Elles sont nées dans les années 1960 d'un «vide laissé par les constructeurs». Dominant alors massivement le marché, ces derniers, accaparés par la production et la vente de leurs matériels, laissaient leurs clients développer seuls leurs applications (BRET, 2005). Face à cet accompagnement défaillant et en l'absence de filière d'enseignement informatique, la mission des SSII a été de fournir massivement le personnel pour répondre aux besoins des utilisateurs (3). Elles se sont ensuite progressive-

(2) Utilisateurs comprenant «les grands comptes» (grandes organisations publiques ou privées), les PME, les TPE et les particuliers (APEC, 2005). Les SSII s'adressent aux deux premiers.

(3) Ce rôle de pourvoyeur d'une main-d'œuvre abondante et vite formée sur des besoins *ad hoc* a été de nouveau particulièrement visible lors des passages à l'euro et à l'an 2000.

### Encadré 3

#### Statut cadre et conditions d'emploi

De fait, tous nos enquêtés étaient ou avaient été statutairement cadres. Le secteur des activités informatiques (NAF 721Z, 6202A depuis 2008) est caractérisé par un fort taux d'emploi en CDI. La part des CDD est de 3% (2005-2007), celle de l'intérim de 1,7% (contre 3,7 pour l'ensemble des secteurs en 2004-2006) (source: CEREQ).

La pratique contractuelle en SSII est en effet celle de CDI cadres à la fois pour la souplesse d'objet et d'horaires qu'elle permet et pour des raisons d'image de marque. La gestion des sureffectifs passe alors fréquemment par la mise sous tension de la période dite d'«intercontrat», c'est-à-dire de latence entre deux missions.

L'analyse des données *en flux* permet en effet de voir que cette norme d'emploi est compatible avec une forte instabilité: selon les chiffres de l'ANPE pour 2008, 74% de contrats sont signés en CDI dans le secteur pour 26% en CDD ou en intérim. Le *turnover* y a atteint un niveau record (15% contre 8% tous secteurs). Les modalités de rupture de contrat sont arrimées à la conjoncture: les licenciements représentent 6,2% des effectifs en 2003 (conjoncture basse) contre 2,8 en 2007 (conjoncture haute). Ces licenciements sont à plus de 40% pour motif personnel (source: UNEDIC).

ment émancipées des constructeurs grâce à la mise en place d'approches méthodologiques qui ont assis leur légitimité au niveau du secteur. Dans les années 1990, les SSII connaissent une transformation importante qui les conduit à développer à la fois en amont – conseil – et en aval – infogérance (4) – ce qui était le centre de leur activité, la réalisation et l'assistance techniques (FONDEUR, SAUVIAT, 2003). Au cours des années 1993-2001, l'augmentation remarquable de l'emploi dans les SSII s'est accompagnée d'un très net mouvement de concentration qui a favorisé la diffusion des normes de carrière en vigueur dans les plus grandes d'entre elles. Solidaires d'un modèle économique, ces normes ont conforté une vision dépréciée des postes techniques en en faisant des postes de début de carrière. «Le parcours classique au sein d'une grande SSII consiste à commencer par du développement et de l'intégration puis à s'orienter vers des fonctions moins techniques: encadrement, conseil, commercial» (FONDEUR, SAUVIAT, 2002). Pour ces sociétés qui tirent du travail intellectuel de leurs salariés l'essentiel de leur valeur ajoutée, prime en effet un raisonnement en termes de facturation jour/homme. Les fonctions techniques étant vendues moins cher à leurs clients, elles les réservent à des salariés en début de carrière, donc plus faiblement rémunérés.

(4) L'infogérance consiste pour une entreprise utilisatrice à externaliser tout ou partie de la gestion et de l'exploitation de son système d'information à un prestataire informatique tiers.



La prégnance de la norme se traduit dans l'injonction à «quitter la technique avant 35 ans», relayée comme un diktat dans la presse spécialisée.

### *Une forte sensibilité conjoncturelle*

À l'instar du bâtiment, le mode de gestion de la main-d'œuvre en informatique, tributaire d'une certaine division du travail, est marqué par sa sensibilité particulière à la conjoncture économique. En période de crise, les entreprises compriment leurs frais généraux, et parmi eux, les dépenses informatiques. Les phases dépressives sont aussi l'occasion pour les «grands comptes», en particulier le secteur de la banque-assurance, de tirer les leçons des échecs de solutions techniques vendues avec beaucoup d'affichage moderniste et d'excès tarifaires. Leur souci de rationalisation budgétaire se traduit aujourd'hui par des pratiques drastiques de référencement de leurs prestataires. Il n'en reste pas moins que la sensibilité conjoncturelle des activités informatiques a des modalités complexes qui tiennent à l'aptitude propre du champ à renouveler ses produits et ses marchés. Cette complexité tend à occulter les risques à produire des vagues de spécialistes *ad hoc*.

On peut repérer chez les intermédiaires de l'emploi une mémoire, voire une anticipation, des processus de déclassement dont certaines franges de la population des informaticiens ont fait l'objet. Déclassés, ces segments le sont au sens où ils sont rejetés pour obsolescence après que leur expertise technique a été activement recherchée. Si les deux crises sectorielles de 1993-1994 et du contexte post-septembre 2001 sont bien identifiées comme des moments de gel pour l'emploi informatique, une «remise en cause» plus invisible dans sa production d'informaticiens inclassables a eu lieu dès les années 1980 avec l'arrivée de la microinformatique. Elle a été «en apparence absorbée par la tendance quantitative» à l'augmentation soutenue des effectifs d'informaticiens (APEC, 1993). De même, le rappel des cobolistes(5) à la fin des années 1990 a été l'occasion de constater rétrospectivement par l'ANPE l'ampleur de leurs licenciements au début de cette décennie. Les retournements de conjoncture liés aux chantiers ponctuels des passages à l'an 2000 et à l'euro et à l'éclatement de la bulle Internet sont d'autres occurrences de déclassements d'une partie des spécialistes formés en masse à ces occasions. Plus récemment, avec la crise qui a débuté fin

---

(5) Cobol est un langage pour la programmation d'applications de gestion très utilisé entre 1960 et 1980. Présent dans de nombreuses grandes entreprises, il a été identifié comme porteur d'un risque de bogues lors du passage à l'an 2000.

2008, la principale association professionnelle(6) a pu pointer les effets pervers de la remobilisation du thème de la pénurie au cours de la période de relative reprise 2005-2008 : de jeunes diplômés ont été envoyés «à la va-vite dans des domaines très (trop?) spécialisés de l'informatique» pour se retrouver demandeurs d'emploi (MUNCI, 2010)(7).

Dans ce régime d'à-coups, il convient de spécifier la manière dont la montée en puissance des SSII a pu être un facteur supplémentaire de fragilisation d'informaticiens ayant de l'ancienneté. D'une part, en lien avec la norme de carrière évoquée plus haut, elles ont ancré le standard d'un recrutement à un niveau bac + 4 ou 5 en informatique au cours des années 1990, standard qui a pu jouer comme un couperet inédit pour une population d'informaticiens massivement recrutés au tournant des années 1970-1980 à partir de formations et de métiers d'origine divers. D'un besoin de mise à jour sur de nouveaux outils et environnements de travail, les difficultés d'un nombre grandissant d'informaticiens sont devenues le reflet d'un «handicap d'origine» (APEC, 1993). D'autre part, et précisément pour régulariser leur activité, les SSII ont développé les prestations d'infogérance, qui ont l'avantage d'être moins sensibles à la conjoncture que les autres. Or l'infogérance provoque le déplacement d'informaticiens en entreprise utilisatrice de longue date, qui se retrouvent salariés d'une SSII qu'ils connaissaient jusqu'alors en tant que prestataire. Ce déplacement est en général décrit comme source d'une problématique d'adaptation pour ces informaticiens auxquels les SSII reprochent leur absence de «culture du service». Aussi sont-elles souvent tentées de s'en séparer.

### *Une fragilité liée au mode d'extinction et renouvellement des besoins technologiques*

En isolant conception et réalisation, l'activité informatique favorise enfin l'émergence de compétences pointues pour lesquelles les informaticiens deviennent des experts, mais au risque de l'être ponctuellement. Les stratégies commerciales des grands opérateurs, et en particulier des éditeurs de logiciels, font brutalement disparaître des créneaux d'expertise ou engagent des formations en pure perte. Pour un spécialiste du progiciel JD Edwards, le rachat en 2003 de la société éditrice du même nom par PeopleSoft a ruiné ses espoirs d'emplois. Un autre

---

(6) Créé en 2003, le Mouvement pour une union nationale et collégiale des informaticiens (MUNCI) est une association professionnelle d'informaticiens qui bénéficie d'une couverture presse importante, publiant des enquêtes originales et des prises de positions.

(7) Sur la thématique de la pénurie et la critique de ses bases scientifiques, voir le numéro spécial de *Formation Emploi* consacré aux enjeux des technologies de l'information et de la communication (2003, n° 82) et l'article synthétique de Zune dans la même revue (2006, n° 95).

enquêté, responsable d'application, a suivi dans les années 1990 une formation de deux ans sur un des premiers outils «réseaux» qui a été aussitôt déclassé par l'outil concurrent lancé par Windows NT.

Au niveau collectif, ce mode d'extinction et de renouvellement des besoins technologiques pose la question d'une priorité donnée de longue date à la formation initiale sur la formation continue. Conséquence sociale des déclassements répétés évoqués, la question de l'évaluation du nombre d'informaticiens à recycler semble tout aussi régulièrement posée à nouveaux frais. Les débats sur qui doit payer des entreprises ou des pouvoirs publics pour prendre en charge le coût du recyclage des informaticiens (ou de la formation de non-informaticiens à l'informatique) sont anciens (ALEXANDRE, 2001), sans qu'ils aient donné lieu à de véritables filières de formation continue cautionnées par l'ensemble des acteurs du secteur.

Là aussi, la place centrale acquise par les SSII a pu sceller «un cercle vicieux de la formation» continue (ZUNE, 2006). Comparativement avec d'autres activités et au regard des exigences supportées par leurs salariés en termes de compétences à acquérir, les indicateurs de recours à la formation continue en SSII sont faibles (SAUVIAT, FONDEUR, 2003)(8). La réticence de ces employeurs à investir dans «le capital humain» s'explique notamment par la *turnover* élevé des salariés.

Les trois logiques d'un «risque de carrière» qui viennent d'être rappelées expliquent déjà comment l'âge, en tant que simple indicateur d'ancienneté en emploi, ait pu être identifié par des acteurs ayant une connaissance de terrain comme prédictif d'une vulnérabilité professionnelle pour certains segments d'informaticiens. Mais la régularité de ce repérage est aussi celle de sa mise en sourdine. Les enseignements du passé ne sont pas véritablement tirés. L'organisation technique et socioéconomique de l'innovation produit des formes d'instantanéisation qui escamotent les devenirs des informaticiens de vagues antérieures de recrutement. Si la montée en puissance des SSII, en tant que prestataires de services aux entreprises, a renforcé à la fois cette production d'aléas de carrière et cet effet d'optique, il reste à décrire comment, en tant qu'acteur central du recrutement, elles ont contribué à cristalliser des normes d'âge comme référent très partagé des processus de sélection des candidats à l'emploi.

(8) Au moment de l'enquête, cette faiblesse faisait l'objet d'une polémique. L'exercice 2007 du FAFIEC, l'OPCA (Organisme paritaire collecteur agréé) de la branche, laissait apparaître un excédent de 70 millions d'euros, qui était dénoncé par les organisations syndicales comme «le symptôme d'une incapacité chronique des entreprises de la branche à faire partir les salariés en formation» (F3C-CFDT, 01 *Informatique*, 3 avril 2008).

## Les rouages d'une «discrimination statistique»

À consulter la presse spécialisée et les sites d'offres d'emploi, à observer l'audience réservée par les prévisions publiques aux besoins en informaticiens diagnostiqués par Syntec-Informatique(9), l'emploi informatique semble se résumer à l'emploi en SSII. Si tel n'est pas le cas(10), il reste que les SSII sont devenues la plaque tournante des recrutements: elles ont réalisé près de 90% des recrutements de cadres informaticiens en 2005 (APEC, 2006). Elles sont au cœur d'un marché de l'emploi «très visible» au sens où les opportunités d'emploi y font l'objet, plus que dans les autres emplois cadres, de publications d'annonces. Une telle visibilité doit être replacée dans le cadre d'une évaluation des besoins où l'urgence de la réponse à la demande favorise ce que les économistes appellent la «discrimination statistique»: l'information sur les candidats étant d'autant plus coûteuse à obtenir que les délais sont serrés, les recruteurs tendent à se fier aux mêmes données immédiatement observables des candidats garantissant *a priori* la qualité de leur travail.

### Des contrats de travail enchâssés dans des contrats commerciaux

Ce mécanisme cognitif est porté par le modèle économique des SSII, déjà évoqué. Arrimée à la fonction commerciale, la fonction RH s'y réduit tendanciellement à deux opérations insécables: recruter-placer. Conséquence de la concurrence intense entre SSII face à un même appel d'offres, les chargés de recrutement sont enjoins de respecter scrupuleusement le cahier des charges donné par les commerciaux et de s'ajuster à sa versatilité:

*« Mon équipe commerciale va me dire: "Il me faut des gens disponibles immédiatement". Donc moi et mes collègues, on leur trouve des gens disponibles immédiatement. Et donc résultat, du jour au lendemain, l'équipe commerciale se retrouve avec quatre ou cinq profils disponibles immédiatement, donc ça fait quatre ou cinq profils qu'il faut immédiatement caser tout de suite là maintenant, et être hyper, hyper réactif. Et du coup, ils ne savent pas être hyper réactifs parce que les profils ne collaient pas à 99% à l'appel d'offres » (chargée de recrutement, SSII de plus de 300 personnes).*

L'exigence de réactivité radicalise le conformisme des recrutements et crée des tensions inflationnistes. Dans une étude où elle s'interrogeait sur

(9) Syntec-Informatique se présente comme la «chambre professionnelle des SSII, des éditeurs de logiciels et des sociétés de conseil en technologies» qui «représente plus de 650 groupes et sociétés membres, soit près de 90% du chiffre d'affaires et des effectifs de la profession».

(10) Si en 1993, on estimait à 29% la part des informaticiens travaillant en SSII, celle-ci est passée à 50% en 2002 (DARES, 2004). En 2005, plus de 65% des cadres informaticiens salariés du privé l'étaient par des SSII (APEC, 2008).

l'importance des offres publiées par les SSII sur son site et cherchait les raisons de leur faible taux de réalisation (1,5 offre pour un recrutement contre 0,9 dans l'ensemble des secteurs), l'APEC mettait en évidence deux formes de détournement de l'usage de l'offre d'emploi publique qui impose légalement qu'elle corresponde à un emploi effectivement disponible. Des SSII y recourent pour rechercher de manière permanente des profils-types et pour pourvoir des postes dont la création est subordonnée à la signature du contrat commercial (sa négociation précipite la constitution de l'équipe à mettre en face, comme garantie donnée au client). Dans les deux cas, les offres alimentent des CVthèques où il sera possible de puiser des candidats au moment de se positionner effectivement sur la réalisation d'une prestation. De l'analyse de cette «course en avant», il ressort que les profils recherchés par les SSII «correspondent le plus souvent au jeune ingénieur (ou bac + 5 en informatique) doté de deux à cinq ans d'expérience, avec pour seules variantes les compétences techniques demandées». Ce candidat idéal est de préférence en emploi, «les recruteurs interrogés ne mentionnant jamais l'embauche d'informaticiens en recherche d'emploi» dans leurs méthodes de «sourcing» (APEC, 2006).

### **La jeunesse, garante d'une « adaptabilité générique »**

On comprend que l'expérience réelle de difficultés de recrutement résultant de ces pratiques mimétiques conduise le représentant patronal des SSII à statuer à «des tensions sur certaines compétences clés». Néanmoins, pour que la vision de ces tensions se perpétue comme indice d'un secteur particulièrement «porteur», un travail de légitimation du type de relation salariale en vigueur en SSII est nécessaire. Fondeur et Sauviat ont mis en évidence un consensus sur le fait que l'essentiel des postes proposés en SSII correspond à un «métier de jeunes». Plus précisément, ils ont montré comment le passage de la SSII à l'entreprise utilisatrice valait norme de carrière pour le jeune diplômé en informatique. Pour ce dernier, l'attractivité résiderait dans «la chance [...] de découvrir *in situ* des techniques et des problématiques très variées», «d'acquérir en interne un large éventail de compétences opérationnelles grâce à la variété des missions confiées» et *in fine* d'intégrer une entreprise où il a fait ses preuves en tant que prestataire (FONDEUR, SAUVIAT, 2003). Syntec-Informatique définit volontiers les employeurs qu'il représente comme «une sorte d'école d'application» où une professionnalisation s'opérerait de manière informelle par «compagnonnage» (SYNTEC, CICF, 2006). Compte tenu de la rapidité des évolutions technologiques et de la diversification incessante des besoins des clients, on serait face à un marché où «la polyvalence ou plus précisément, l'adaptabilité» est «le cœur même de la compétence» (FONDEUR, SAUVIAT, 2003). Cette

adaptabilité que l'on peut qualifier de «générique» tant son contenu est abstrait apparaît comme le motif justifiant une ségrégation professionnelle sur critère d'âge.

### **Une ségrégation professionnelle sur critère d'âge diversement reproduite**

En tant que telle, l'intensité de l'intermédiation SSII conforte le client dans ses exigences de sélectivité. D'après un consultant APEC, «c'est le client qui bloque. Le client part d'un principe : il y a forcément une boîte de services qui va me trouver ce que je cherche». La chargée de recrutement rencontrée avoue sans détour «faire de la discrimination au quotidien» sur critère d'âge. Interrogée sur les arguments qui président à cette consigne qui finit par être tellement évidente qu'elle n'a plus à être formulée, elle explique :

*«Du côté du client ? Ah non, jamais aucun [argument invoqué], parce que... les voies du client sont impénétrables. Au niveau des commerciaux, ça va être "Oui, tu comprends, Sophie (enfin, moi, c'est ce qu'on me disait à l'époque où je posais encore la question) tu comprends, ces gens-là, c'est des gens qui s'adaptent pas, qui n'ont pas vraiment l'esprit service, ils ne sont pas au fait de toute la technologie, ils ont du mal à réagir, ils ont du mal à rebondir, ils ne s'adaptent pas aux nouvelles façons de travailler. Et puis au niveau de l'image, c'est pas sérieux, c'est pas terrible, nous on est une entreprise dynamique". Tous les vieux trucs éculés, quoi... ».*

La jeunesse des effectifs s'entretient selon un mécanisme aussi anodin que la présomption, partagée par la plupart des DRH interrogés, selon laquelle un salarié plus âgé risquerait de se sentir «déplacé», «casserait l'ambiance», dans une équipe constituée majoritairement de moins de 35 ans.

Du côté des intermédiaires publics de l'emploi, le conformisme se traduit par une incapacité à véritablement «moraliser le marché». Le caractère très sélectif de la demande ne laisse que peu de marge de manœuvre aux agents de l'ANPE. Pour accroître les chances des demandeurs suivis de retrouver un emploi, ils sont contraints de se soumettre aux exigences des SSII pourvoyeuses d'un grand nombre de postes. Ils tentent de lier des relations privilégiées avec des petites structures, pour, ayant fait leurs preuves, sortir de la simple prestation au service des exigences des SSII au profit d'un rôle de conseil. Si cette stratégie peut s'avérer payante, elle se situe à la marge.

*L'organisation en 2007 d'une journée job-dating par le réseau informatique ANPE parisien illustre la prégnance de la partition par l'âge. Ce type d'opération met en relation des demandeurs qui exposent en quelques minutes leur « offre de services » auprès d'employeurs potentiels. La matinée de cette manifestation était réservée à des jeunes diplômés scientifiques encouragés à se lancer dans l'informatique, l'après-midi à des informaticiens de plus de 40 ans.*



L'analyse des logiques de recrutement dominantes dessine donc un marché de l'emploi hostile aux plus de 40 ans. De fait, ils sont nettement sous-représentés en SSII (11). Les récits recueillis de candidatures classées sans suite témoignent de l'expérience régulière de cette hostilité. La critique de son irrationalité par ses victimes rejoint la conscience que « l'image dominante des informaticiens est souvent caricaturale, et en tout cas tronquée d'une large partie de sa composante : les informaticiens confirmés de plus de 35 ans » (APEC, 2008).

## Les positionnements professionnels à 40 ans passés

Cette seconde partie décrit les pratiques de travail et d'emploi des enquêtés, non plus principalement comme porteurs du « signal » négatif de leur âge sur un marché du travail, mais comme ayant du métier. Trois régimes de positionnement professionnel sont distingués pour rendre compte d'épisodes-types du point de vue de la manière dont ils articulent un sens des changements traversés à une certaine orientation du maintien en emploi. Par là, c'est l'interprétation d'une adaptabilité en acte qui sera déclinée (12).

### Le régime naturel : continuer comme par le passé

Un premier régime de positionnement repose sur une adaptabilité qui se joue dans le cours même de l'activité professionnelle. Celle-ci secrète des habitudes d'apprentissage ou de mobilité que les enquêtés présentent comme des éléments naturels de leur professionnalisme. Avec le recul, les cadres rencontrés considèrent avoir vécu jusqu'à la première crise d'envergure du secteur au début des années 1990, des rentes de situation relatives. L'introduction de la microinformatique d'entreprise dans les années 1980 a engagé des étapes de carrière stables permettant de rester durablement dans des fonctions techniques : les investissements qu'a représentés l'équipement en PC exigeaient la constitution et le maintien de compétences en interne. Les plus mobiles ont pu jouer de passages multiples et rémunérateurs d'une SSII à une autre ou d'une SSII à son client.

(11) 32,9% contre 52,6% dans l'ensemble des secteurs en 2006-2008 (CEREQ, 2010)..

(12) Notre démarche typologique est proche de celle en termes de « régions de positionnement » de ZUNE (2006). Le terme de « régime » privilégie la temporalité de la professionnalité là où celui de « région » engage davantage son référent spatial (l'organisation, le groupe professionnel ou le marché du travail chez l'auteur).

### La familiarité de l'informaticien maison

Plus que sur l'unicité d'un employeur, la familiarité de l'informaticien « maison » repose sur l'ancienneté d'un rôle d'interface entre les contraintes d'un certain type d'outils et celles de collègues au sein d'entreprises utilisatrices. Exigeante, et souvent relatée comme l'étant de plus en plus, l'adaptabilité renvoie indissociablement à un travail technique de maintenance et à un effort de compréhension des utilisateurs internes.

*Un consultant interne de 54 ans présente ainsi son parcours comme balisé depuis vingt ans par les grands choix technologiques faits par le groupe de transport-logistique où il travaille depuis 1978 : tout d'abord HP, puis SAP (13). Pour l'avenir, identifiant que le progiciel ainsi mis en place à grands frais va perdurer dans l'organisation, il envisage d'évoluer vers un autre module de SAP pour parfaire sa connaissance de l'outil.*

Le confort des utilisateurs est au principe d'une distinction toujours vive entre spécialistes et profanes : ces derniers ne tiennent pas à entrer dans les aspects les plus hermétiques de la nouveauté technologique. Les exigences attachées au maintien de cette frontière ont cependant considérablement évolué. Les enquêtés ont appris à faire avec des utilisateurs de plus en plus compétents. Les réponses sur mesure qu'ils ont pu apporter au fil du temps au gré des besoins des différents services leur ont conféré une intelligence panoramique et historique des rouages de leur organisation. Mais dans le même temps, ces collègues sont enclins à mésestimer cette intelligence, en ne l'appréciant qu'à travers la loupe de leurs attentes « naturelles » :

*« Les gens, par exemple, ils sont habitués à recevoir des extraits de compte bancaire, donc on ramasse tous les matins 160 extraits de compte bancaire. On les amène, il est 6 heures 30 du matin, et on les met dans SAP. Le comptable, il arrive à 7 heures 30. Il a son extrait de compte bancaire à jour. Il est heureux. Ça va bien, il ne s'en aperçoit plus. C'est naturel. Sauf le jour où il n'a pas son extrait de compte, parce que vous êtes en panne, parce qu'une banque a un serveur en panne, alors là, il est hors de lui » (57 ans, responsable de service).*

### L'autonomie professionnelle comme continuation aux marges du système

Une autre forme d'exposition routinière au changement concerne spécifiquement les plus mobiles. L'importance du débauchage sur relation amicale y est centrale. Jusque dans les années 1990, et ensuite dans les conjonctures d'effervescence, de nombreux épisodes relatent comment l'informaticien confirmé est en position de prescripteur. La

(13) Du nom de la société qui le commercialise, SAP est un des progiciels de gestion intégré les plus répandus, c'est-à-dire un logiciel qui peut être configuré pour répondre aux différentes fonctions d'une entreprise.



personne en charge du recrutement, débordée ou se sentant incompétente, lui passe alors la main pour qu'il sollicite les relations qu'il a nouées au gré de projets successifs. L'essaimage des anciens collègues constitue un tissu de « copains » d'où émanent des propositions fréquentes. Il explique aussi le caractère collectif que peut revêtir le recrutement informel en informatique : à un certain niveau de compétences, l'informaticien peut d'autant mieux négocier son débauchage qu'il garantit la formation d'une équipe projet. L'envers de ces périodes fastes apparaît aussi clairement : nombre d'enquêtés estiment être des « rescapés » de conjonctures ayant « mis sur la touche [leur] réseau ».

Aussi, face au format actuel des recrutements en SSII qui les disqualifie, la perspective qui s'impose à eux comme la plus réaliste est souvent celle de « l'autonomie professionnelle ».

*« Là, je vous raconte avec plaisir, mais l'idée d'arriver devant un recruteur qui n'en a rien à faire, qui va me faire répéter le CV en me disant "mais vous êtes instable, vous avez changé d'entreprises tant de fois", ça me fait des réactions épidermiques. Et puis, des petits jeunes recruteurs qui ne connaissent pas du tout les sujets que j'ai abordés, qui vont me poser des questions complètement idiotes, j'ai plus du tout envie de supporter ça. [...] Non, ce que j'ai de mieux à faire aujourd'hui, c'est de créer ma propre boîte de services... en recrutant des petits jeunes (rire) » (51 ans, ancien consultant pour le compte de SSII en recherche d'emploi longue).*

La voie de « l'autonomie » qui prend des statuts juridiques divers (création d'une société, *free-lance*, portage salarial) apparaît doublement comme une capitalisation des habitudes de mobilité (14). D'une part, elles ont amené les intéressés à développer des dispositions qui ne les attachent pas foncièrement au caractère protecteur du salariat : ils ont expérimenté le contexte de petites sociétés de services où ils étaient très directement associés au développement général de l'activité. D'autre part, elles les ont sensibilisés aux possibilités d'auto-emploi « aux marges du système ». Ces marges sont d'abord celles officieuses, parce qu'à la limite de la légalité, offertes par les pratiques de sous-traitance des SSII. Leur schéma type est celui d'une SSII ayant pignon sur rue qui devra s'adresser à une SSII sans réputation pour trouver des consultants qu'elle peine à recruter, afin d'honorer la demande d'un client qui n'en sera pas forcément informé. Des interstices se logent aussi dans le diagnostic de besoins mal couverts par l'offre existante de prestations.

*« J'ai orienté la démarche de Friendlog vers de nouveaux clients : les TPE et les associations. Mon constat depuis longtemps, et c'est aussi mon argument*

*marketing, c'est que les grandes SSII vendent des solutions chères, inutilement compliquées, obligeant le client à s'adapter à elles plutôt qu'elles s'adaptent à ses besoins. Mes solutions logicielles sont des outils simples et souples pour les petites structures » (53 ans, ingénieur consultant en informatique).*

Il reste que souvent l'autonomie est un expédient ou s'inscrit dans un positionnement « multiprise » qui conduit l'informaticien à poursuivre simultanément des projets alternatifs (dont la reconversion hors de l'informatique).

### **Le régime planifié : parer aux risques d'une identité obsolète**

Dans un second régime de positionnement professionnel, qualifié ici de « planifié », l'adaptabilité est cultivée de manière séparée du cours de travail proprement dit. S'appuyant sur une méthode, elle est tendue vers un objectif formalisé de changement professionnel. L'avancée en âge fait prendre conscience de la nécessité d'anticiper son évolution.

### **Les filières balisées des évolutions de carrière**

Des filières identifiables dans les termes de la gestion des ressources humaines constituent le premier support de ces stratégies. Leur enjeu général est celui d'une prise de distance avec une identité trop étroitement technicienne. Selon une partition classique pour les fonctions de cadres, deux grandes voies sont évoquées. La « filière expertise » s'appuie sur des compétences techniques : elle se subdivise en « expertise organisationnelle/fonctionnelle » (connaissance des contraintes et du métier des utilisateurs) et en « expertise relationnelle » (communication et formation en direction des utilisateurs). La « filière managériale » distingue, quant à elle, « management de projet » et « management hiérarchique ». Ces étiquettes renvoient à des places plus ou moins récentes, rares ou stables.

Les postes d'expertise organisationnelle ont acquis depuis le début des années 2000 une visibilité inédite avec l'offre de formations certifiantes courtes en matière de qualité, méthode et sécurité informatiques, présentées comme des domaines appelés à « monter en puissance » (APEC, 2005). L'enquête a principalement rencontré cette offre à travers la formule de formations dites « concours financiers » engageant quatre types d'acteurs : SSII de la région, organismes privés de formation, ANPE pour le pourvoi de candidats et ASSÉDIC pour le financement et le contrôle de la formation (15). Les déboires d'un enquêté qui s'était formé dans ce cadre pendant trois mois dans le domaine dit de la qualification logicielle, avec promesse d'un CDI à la clé, montraient que des SSII

(14) « L'évolution vers un statut d'indépendant est une perspective qui augmente avec l'âge pour atteindre plus du tiers des plus de 55 ans » (APEC, 2008).

(15) En 2006, Syntec-Informatique a adopté avec le groupe Assédic de la région parisienne une « charte d'adéquation » dont l'objectif est de proposer aux chômeurs des formations en adéquation avec la demande des entreprises.

partenaires imposaient les mêmes critères d'âge que ceux de leurs recrutements standards, les organismes de formation n'étant pas en position de les en dissuader en raison du taux de reclassement que les ASSEDIC leur fixaient comme objectif.

L'expertise fonctionnelle (ou métier) est devenue depuis les années 1990 un « produit d'appel » sollicité comme tel dans les mobilités des informaticiens. Elle peut déterminer le passage d'une entreprise utilisatrice à une SSII qui l'exploite pour emporter un contrat commercial.

*Le retour en emploi en 2007 d'une enquêtée, à 50 ans, après deux ans de chômage, s'est joué sur sa connaissance de la distribution acquise lors d'une longue expérience de responsable informatique chez une chaîne de franchise: la SSII qui l'a recrutée l'a immédiatement positionnée sur un gros projet d'harmonisation des SI chez Carrefour.*

L'expertise relationnelle engage quant à elle une approche commerciale de l'utilisateur. Évidente dans les postes d'ingénieur d'affaires en SSII, elle est de plus en plus explicite dans les grandes entreprises avec la contrainte pour leur direction des systèmes d'information (DSI) de s'organiser selon la logique d'un « centre de profit » (16). La maîtrise d'un « relationnel client », avec ses exigences de diplomatie et de négociation, peut mettre à l'épreuve les habitudes de souveraineté solitaire contractées dans les rôles techniques :

*« Je sais pertinemment que c'est une des choses les plus dures à acquérir en termes de compétence, le relationnel client. Je dirais, y a plein de fois où j'avais envie de dire au client: "Y en ras le bol, j'arrête pas de bosser pour vous et vous, vous en voulez encore". [...] Quand vous êtes dans votre partie technique, vous êtes face à votre technique, ça marche, ça ne marche pas, vous ne vous en prenez qu'à vous. Le jour où vous en avez marre, vous claquez la partie ou vous reprenez le lendemain. Vous ne pouvez pas faire ça avec un client » (44 ans, directeur de projet).*

Le management de projet consiste à animer une équipe de taille variable selon l'ampleur du projet. Correspondant à des postes depuis longtemps bien identifiés, il est décrit comme un accomplissement valorisant dans la mesure où il permet de composer toutes les facettes de la professionnalité :

*« Y a un truc où je m'éclate, c'est la direction de projet, y a plein de choses à apprendre et ça, je dirais, c'est un peu l'aboutissement de tout ce que j'ai pu faire, il y a à la fois la composante technique, la composante fonctionnelle, la relation client et puis l'animation*

*des équipes. Donc c'est vraiment très riche » (44 ans, directeur de projet).*

Il reste que ces postes de chef ou directeur de projet, déjà rares dans les grandes SSII au regard de l'importance de leur base hiérarchique, le sont *a fortiori* dans les petites SSII – qui restent légion en dépit de la concentration du secteur (17) – car elles interviennent peu sur des projets d'envergure. Le management de projet est majoritairement décrit et apprécié comme reposant sur des relations entre pairs (« d'ingénieur à ingénieur »). Explicitement hiérarchique quant à lui, le management de service éloigne radicalement l'informaticien de la technique pour l'amener à faire valoir un profil d'authentique gestionnaire.

*« Le plus intéressant entre 97 et 99, c'était la business unit, responsable des résultats des commerciaux, des techniciens. Parce que là, j'avais vraiment une vision, c'était vraiment une petite entreprise dans l'entreprise » (46 ans, responsable de service).*

*« 1988-1992, ça a été la meilleure période de ma carrière. [À 40 ans] je me casse enfin de Cap Gemini, pour devenir manager complet, c'est-à-dire patron d'agences pour deux SSII dans le Sud-Ouest. C'était la belle vie, je gagnais bien ma vie. Je gérais mon petit business. Je n'avais à rendre des comptes qu'aux actionnaires. [...] Bon, en 1992, je me fais lourder » (52 ans, responsable de consultants dans une très grande SSII).*

C'est chez ces enquêtés que l'on trouve l'intériorisation la plus forte d'une « loi » des sociétés de services : « Ce qui prime, c'est la notion de coût économique de la personne par rapport à ce qu'elle rapporte. [...] Y a pas à chercher plus loin ».

### **La remise à jour par la formation**

Compte tenu de la difficulté à obtenir en emploi mieux que des formations pour tenir son poste, le chômage est régulièrement présenté comme une opportunité pour recourir à des formations formelles, et plus généralement « actualiser » son profil. Chez les demandeurs d'emploi rencontrés, la remise à jour vise les aspects techniques de leur profil ou des dimensions plus psychologiques (« savoir se vendre »).

Les épisodes de formation distinguent les quadragénaires des quinquagénaires du point de vue des bénéfices attendus d'une remise à niveau technologique. Pour les premiers, en particulier les titulaires d'un bac + 2, une tentation fréquente est de profiter du chômage pour acquérir le titre d'ingénieur et remplir ainsi la norme des recrutements à bac + 5. Un écueil de ces formations diplômantes en informatique en cours de carrière est leur décalage avec

(16) Le CIGREF, club des DSI des grandes entreprises fondé en 1970, s'est engagé depuis plusieurs années dans la démonstration de la création de valeur par l'informatique interne. Il a lancé en 2005 trois programmes de recherche visant respectivement à montrer qu'un SI crée de la valeur et une valeur mesurable, qu'il ne peut être déployé qu'en tenant compte du contexte de l'entreprise, qu'il génère enfin de l'innovation.

(17) Plus de 50% des établissements du secteur conseil en système informatique (NAF 721Z jusqu'en 2008) comptaient de 1 à 4 salariés en 2006 (UNEDIC, 2008).

les possibilités de valorisation que leur offrira le marché des offres d'emploi.

*Un enquêté s'est engagé en 2002 à plus de 40 ans dans le mastère systèmes informatiques ouverts de l'École centrale de Paris. Il autofinance les frais de scolarité, les ASSEDIC maintenant son indemnisation. «J'ai obtenu brillamment ce mastère reconnu, préparé dans une école renommée, validé après avoir réalisé un stage de six mois dans un grand groupe. Cette formation me faisait espérer un nouveau départ. De nouveau sur le marché du travail en octobre 2003, je me suis retrouvé en difficulté car le marché était encore très calme» (47 ans, ancien chef de projet, en recherche d'emploi longue).*

À plus de 50 ans, l'engagement dans une formation diplômante est majoritairement considéré comme inutile, voire déplacé, parce que trop tardif. En revanche, avoir suivi des formations techniques de quelques mois sur des outils porteurs est reconnu comme un atout à la marge, mais potentiellement décisif en ce qu'il permet de se signaler auprès de recruteurs travaillant beaucoup par mots-clés. Il n'y a donc par une inutilité dans l'absolu à se former aux outils technologiques en vogue quand bien même ils ne donnent pas accès aux emplois les plus présents dans les annonces. Il s'agit plutôt de reconstituer sa dimension de «potentiel» aux yeux de recruteurs pour ne serait-ce que les rencontrer. Mais même resituée à ce niveau d'enjeu, la remise à jour de ses compétences techniques peut être vécue comme hasardeuse :

*«Je n'ai jamais trouvé quelqu'un qui soit capable de me dire "voilà la formation qu'il serait bien de faire". Ça, c'est quelque chose que j'attendais de mon conseiller APEC [...]. Le marché, on l'a un petit peu mais on a un peu la tête dans le guidon» (50 ans, chef de projet passée par deux ans de recherche).*

À ce compte, l'apport de l'accompagnement des intermédiaires de l'emploi (ANPE, APEC, cabinets d'outplacement) est principalement situé au niveau d'un *aggiornamento marketing* de son profil. Le cadre en informatique identifié comme «senior» apprend à reformater son CV du point de vue des «compétences fonctionnelles» qu'il peut exhumer de ses expériences passées, à se présenter en cinq minutes, à «activer» systématiquement toutes ses ressources relationnelles ou encore, à déployer un argumentaire promotionnel sur son «offre de services». Cet accompagnement personnalisé est souvent reconnu comme le ressort d'une reprise de confiance en son «potentiel» (y compris hors de l'informatique). Toutefois, à l'épreuve de leur répétition, la perception du conformisme des conseils alimente la critique de leur caractère formel, et non substantiel (18).

(18) Cf. STEVENS (2007) pour une analyse des effets de découragement à poursuivre en informatique produit par un dispositif de formation psychologisant, spécifiquement chez des femmes ingénieurs d'une firme informatique.

### **Le régime aléatoire : tirer espoir de l'expérience de retournements conjoncturels**

Un dernier régime de positionnement sollicite expressément une mémoire de la contingence de conjonctures professionnelles. La perception de son devenir est alors marquée à la fois par l'espoir d'une aubaine prochaine et par des comportements fatalistes d'adaptation.

#### ***L'expérience des aléas du jugement des recruteurs***

Paradoxalement, l'intermédiation des SSII peut motiver une persévérance à rechercher un emploi à plus de 40 ans. Parce qu'elle est frénétique, elle conduit les enquêtés à être contactés même épisodiquement, même dans l'urgence par un chargé de recrutement qui ne donnera pas suite. Aussi nourrit-elle l'espoir de rencontrer un recruteur plus scrupuleux, et en attendant, la motivation à rôder ses propres outils de recherche dont les informaticiens sont particulièrement experts :

*«Je travaillais pas mal par analogie, c'est-à-dire que si je voyais qu'une boîte recrutait par exemple des techniciens hotline, c'est pas le profil auquel je postulais, mais qui dit techniciens hotline, dit encadrement techniciens hotline, et donc potentiellement un poste pour moi. Je savais qu'ils étaient plutôt en période recrutement qu'en dégraissage, quoi» (53 ans, ancien responsable technique, en recherche d'emploi interrompue par des missions en portage).*

De manière générale, l'expérience passée de retournements de conjoncture conduit à guetter les indices de reprise pour l'emploi. En 2004-2005, l'annonce de départs massifs à la retraite à compter de 2006, relayée par les médias spécialisés, a pu jouer comme une raison spécifique de «s'accrocher» chez des enquêtés, malgré un chômage de longue durée.

#### ***Les permanents de l'intérim dans les TIC***

Une seconde modalité de ce régime aléatoire de positionnement concerne des informaticiens qui, suite à un licenciement, se sont inscrits dans une agence de travail temporaire et s'y sont ancrés. Leurs motivations tiennent d'abord au fait qu'ils y découvrent un sas moins sélectif que les recrutements par annonce. L'intérim leur donne accès à des missions moins contraignantes qu'en SSII, plus en adéquation avec leurs compétences techniques. Dans la dynamique qui permet de travailler régulièrement en intérim, un second type d'intérêt est mis en avant : les relations de confiance qui se nouent avec le personnel de son agence, et qu'on tient à soigner, y compris en acceptant des missions pour «lui rendre service», recevant en retour les conseils et services d'un véritable employeur. Cette reconnaissance mutuelle ne s'en tisse pas moins sur fond de dépendance économique. Au regard des aspirations à passer «en fixe» (pouvoir prendre des



vacances ou faire des projets à long terme), deux menaces sont mentionnées : le risque d'un CV illisible en raison d'une suite de missions peu cohérente pour un recruteur ; l'engrenage de missions « alimentaires » conduisant sur la pente d'un déclassement professionnel.

Loin d'être exclusifs à l'intérieur d'un même récit, combinant des modalités « volontaires » et « par défaut » de positionnement, les trois régimes mobilisés ici montrent la pluralité des façons de lier diagnostic sur les épreuves du changement traversées et pronostic sur sa longévité. Il en ressort une grande ambivalence. Les leviers de la motivation à poursuivre sont aussi ceux d'un défaut de reconnaissance : le confort d'utilisateurs qui ne voient pas toujours le travail sur mesure déployé ; une technophilie qui a conduit à investir dans des formations passant inaperçues aux yeux des recruteurs ; la croyance qu'en informatique « il y a toujours des opportunités d'activité pour autant qu'on trouve le bon positionnement client » mais qui confronte à la précarité de l'auto-emploi...

\*  
\* \*

L'article s'est attaché à différents mécanismes rendant compte de l'invisibilité sociale des devenirs en informatique. En adoptant dans un premier temps l'angle d'un mode très particulier de gestion d'une main-d'œuvre cadre, il a d'abord montré comment « ne pas voir » pouvait être compris comme « ne pas se souvenir » de manifestations répétées d'un risque de carrière produit par ce mode de gestion. Il a ensuite renseigné les façons dont un tel effet d'optique pouvait se perpétuer sur un marché de l'emploi dominé par l'intermédiation des SSII sous la forme durcie de biais de sélection par l'âge. La déclinaison dans un second temps des points de vue des intéressés a permis de mesurer combien le défaut d'adaptabilité imputé aux plus de 40 ans par cette mise en forme de la relation d'embauche avait un caractère stéréotypé. L'invisibilité est apparue sous les formes plus complexes et nuancées d'une non-reconnaissance du caractère cumulatif de leurs expériences de travail.

Bien que différemment, ces deux niveaux d'analyse soulèvent la même problématique d'une contribution « non identifiable » du professionnel expérimenté dans le secteur des TIC. Elle pose un enjeu de régulation sociale de ce secteur : la définition d'un cadre conventionnel d'enregistrement des « profils » y travaillant. Syntec-Informatique a pu se fonder sur l'argument de l'imprévisibilité des évolutions technologiques pour refuser la mise en place d'emplois repères reconnus dans la convention collective de branche (ils seraient trop vite obsolètes) et pour promouvoir le principe que l'exercice de ses métiers assurerait en lui-même l'acquisition individuelle d'un « portefeuille de compétences ». La mise en place du premier référentiel européen de compétences TIC offre depuis 2008 un cadre collectif d'identification (19). Il reste à savoir quelle traduction il trouvera au niveau national. Tout en soulignant la diversité des problèmes à résoudre pour assurer une reconnaissance optimale des compétences liées aux TIC (notamment les articulations certification privée/publique ; européenne/nationale), un rapport du Commissariat général du Plan plaide déjà en 2003 pour l'ouverture d'un nécessaire dialogue social sur leur certification (GOLLAC, 2003). Au moment de l'enquête, la représentation des intérêts des informaticiens, loin de bénéficier de l'unité d'une branche, paraissait largement pâti de la compartimentation en types d'employeurs. Chaque segment a ses porte-parole patronaux et en face, des syndicats à la fois très inégalement informés et souvent focalisés sur les revendications salariales classiques. Aucun référentiel métiers harmonisé entre ces différents représentants n'avait été mis en place. Pourtant, outre un cadre commun de chiffrage des « besoins en informaticiens », il serait la base conventionnelle indispensable pour reconnaître des mobilités bien plus diverses que celles, très restrictives, dictées par les normes de carrière.

(19) 32 e-compétences classées en cinq grandes familles correspondant respectivement à la conception, construction, exploitation, gestion de l'environnement de projet et management d'un système d'information.



## Bibliographie

- ALEXANDRE H. (2001), «Gestion prévisionnelle de l'emploi en informatique», in *Entre chômage et difficultés de recrutement : se souvenir pour prévoir*, rapport du groupe «Prospectives des métiers et qualifications» du Commissariat général du Plan, Paris, La Documentation française.
- APEC (1993), *Les métiers de l'informatique*, collection «Demain les cadres», APEC.
- APEC (2005), *Les métiers de l'informatique. Des métiers en développement, un domaine à découvrir*, «Les référentiels des métiers cadres», APEC, octobre.
- APEC (2006), *Les pratiques de recrutement dans les SSII*, «Les études de l'emploi cadre», APEC, août.
- APEC (2008), *Les cadres informaticiens de plus de 35 ans*, «Les études de l'emploi cadre», APEC, décembre.
- BLOCH L. (2005), *Systèmes d'information, obstacles & succès. La pensée aux prises avec l'informatique*, Paris, Vuibert.
- BRET C. (2005), «L'histoire des 40 premières années des SSII en France à travers leurs hommes et leurs activités», *Entreprises et histoire*, n° 40.
- CEREQ (2010), *Portraits statistiques de branche. Secteur : Activités informatiques. Sous-secteur : Services et ingénierie informatiques*, fichier en ligne.
- DUPLAN D., GUILLEMARD A.-M., PERRIN-JOLY C., POUSSOUPLESSE M. (sous la direction de) (2008), *Durer au travail dans les métiers de l'informatique : quelles conditions de possibilité? Étude sociologique des devenirs des cadres informaticiens*, rapport DARES.
- GOLLAC M. (sous la direction de) (2003), *Les métiers face aux technologies de l'information*, rapport du Commissariat général du Plan.
- FONDEUR Y., SAUVIAT C. (2002), *Normes d'emploi et marché du travail dans les métiers liés aux technologies de l'information*, document d'études, n° 63, DARES.
- FONDEUR Y., SAUVIAT C. (2003), «Les services informatiques aux entreprises: un "marché de compétences"», *Formation Emploi*, n° 82.
- MUNCI (2010), *Emploi IT: 2009 «annus horribilis» pour les informaticiens*, en ligne, mars.
- STEVENS H. (2007), «Destins professionnels des femmes ingénieures. Des retournements inattendus», *Sociologie du travail*, n° 49.
- SYNTEC, CICF (2006), *Pour une vision à cinq ans des métiers de la Branche Syntec-Cicf*, mars.
- UNEDIC (2008), *Données emploi salarié NAF 721Z. Répartition des établissements par taille d'effectifs*, Unistat, en ligne.
- ZUNE M. (2006), «De la pénurie à la mobilité: le marché du travail des informaticiens», *Formation Emploi*, n° 95.