

*Perspectives
de la gestion
des carrières
après 45 ans
dans les métiers
Informatique
et Télécoms*

Seniors **IT**



Un livre blanc NouvelleCarrière
Avec Le Cairn IT - Camden RH -
Ithaque Coaching - Diplômés Arts & Metiers

∞ - Juin 2012 - ∞



SommaIRE

Pourquoi ce livre blanc	2
A 45 ans, une nouvelle disponibilité professionnelle	3
Quels Seniors embaucher et comment	4
La Seniors des métiers IT en chiffres	6
Admettre le fait "2 ^{ème} carrière"	8
Grâce aux Seniors, Assystem a pris un virage stratégique	10
De l'agilité IT à l'agilité des carrières	12
Oser encourager la reconversion en interne.....	15
Contributeurs	15
Contacts	16

POURQUOI ce livre blanc

L'informatique et les télécoms offrent une image trompeuse. Les appareils, les systèmes, la technologie qui change de plus en plus vite, voilà qui donne l'impression d'une activité quasi abstraite, avec une perpétuelle jeunesse.

Pourtant, cette industrie est essentiellement humaine, faite de femmes et d'hommes qui conçoivent, managent, codent, paramètrent, commercialisent et maintiennent les systèmes et les réseaux.

Depuis le formidable essor de la technologie, ces femmes et ces hommes ont mûri. A partir d'aujourd'hui, des dizaines de milliers de collaborateurs des métiers IT passent les 45 ans et entrent dans les rangs des Seniors. Quelques entreprises ont commencé à s'en préoccuper. Pas toutes. Alors que l'urgence est de revisiter les plans Senior de 2010, NouvelleCarrière a rassemblé les témoignages de DRH et d'experts sur les meilleures pratiques pour créer une nouvelle valeur avec ces collaborateurs expérimentés.

Vincent Giolito, Directeur, NouvelleCarrière*

Didier Baichère

"A 45 ans, une **NOUVELLE** disponibilité de carrière"

DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES, LOGICA FRANCE*

Vous dirigez les ressources humaines dans l'informatique et les télécom depuis 15 ans. Quelle est votre approche de la question Senior ?

Il faut distinguer entre les entreprises en crise et celles en croissance. Dans le secteur des télécoms, j'ai fait 10 ans de restructurations et beaucoup pratiqué les départs anticipés en retraite ou les transitions d'activités Seniors. C'était un moindre mal en matière de départs volontaires. Mais cela ne crée pas de valeur ! On se prive d'une continuité de compétences pour les clients, souvent essentielle dans les domaines technologiques. La croissance économique, la bonne santé financière d'une entreprise, résolvent l'essentiel de la question des Seniors.

Mais la croissance, c'est surtout du recrutement. Parfois au détriment des collaborateurs en poste...

La mobilité professionnelle interne est un très bon indicateur de la maturité RH d'une entreprise. Logica recrute plus de 1500 collaborateurs par an, majoritairement des jeunes diplômés. Quand nous avons besoin d'un profil, le réflexe est d'embaucher à l'extérieur avant de regarder les compétences disponibles en interne. Mais nous mettons de plus en plus la mobilité interne au cœur de nos pratiques. C'est

essentiel pour garder les meilleurs collaborateurs et construire un portefeuille de compétences large pour nos clients. Ce n'est pas la question d'avoir plus ou moins de 45 ans, tout le monde est concerné. Il y a des réticences de la part du management quand on enclenche une politique de mobilité, mais nous entreprenons un changement culturel, car la mobilité engage un cercle vertueux entre les silos d'une organisation. Les entretiens annuels entre un collaborateur et son manager prévoient un échange large sur les évolutions professionnelles. On met l'accent sur le positif plutôt que d'opposer les bons et les mauvais.

Quel parti tirer du potentiel des collaborateurs qui passent 45 ans ?

Après 45 ans, il y a une nouvelle disponibilité des collaborateurs pour leur carrière. Beaucoup redeviennent plus disposés à voyager voire à prendre des missions à l'étranger. C'est une vraie aubaine pour les entreprises, aubaine qu'il faut développer pour lever les tabous des carrières longues compte tenu de l'allongement de la vie professionnelle. L'équilibre entre les générations au sein d'une entreprise est une richesse qui alimente le knowledge management et bénéficie directement à la satisfaction de nos clients.

Vincent Rostaing

"Pourquoi et comment **EMBAUCHER** des Seniors" "ARCHITECTE EN RH", LE CAIRN4IT*

L E premier enjeu de carrière pour les professionnels Informatique et Télécoms de plus de 45 ans, c'est celui du recrutement. Et oui, bien sûr, les entreprises ont tout intérêt non seulement à embaucher des Seniors pour des besoins ponctuels, mais encore à le faire régulièrement et même à développer une méthode.

Pourquoi l'entreprise gagne à recruter des talents après 45 ans

Pour mémoire - et même si dans les

1 faits ce point peut se contourner - rappelons-nous que la loi interdit formellement

de ne pas recruter une personne en raison de son âge. C'est un critère discriminatoire qui est passible de sanction pénale.

2 Les plus de 45 ont connu toute l'histoire de l'informatique.

Cela peut prêter à sourire mais le grand mouvement pendulaire de centralisation et décentralisation des architectures, ils ont déjà vécu.

Les Seniors sont donc en position de placer les projets en perspective et d'apporter des conseils qui pourront faire la différence entre créer et détruire de la valeur.

3 A 45 ans passés dans l'informatique et les télécom, on est nécessairement un pro de la gestion de projet. Or quel que soit le langage informatique, la gestion de projet c'est la même discipline. Que ceux qui se prétendent "full agile", qui en tirent prétexte pour ne pas embaucher de Seniors viennent me voir.

Je leur rappellerai que l'acte de naissance de la méthode agile Scrum remonte à... 1986.

4 Rappelons-nous également que les grands systèmes informatiques eux-mêmes ne sont pas tout jeunes. En particuliers les systèmes des institutions financières - banques assurance - ont pratiqué une sorte d'empilage technologique.

Les professionnels IT dans cet univers doivent gérer des contrats et des héritages de contrats sur plusieurs générations.

Une partie importante repose sur des technologies qui ne parlent qu'aux Seniors. Le langage Cobol est loin d'avoir disparu !

Enfin, l'âge des nouveaux embauchés ne doit pas devenir une méthode de



“Pour trouver des collaborateurs qui s'adaptent facilement, il existe un vivier naturel : les anciens salariés qui ont quitté l'entreprise !”

management. En réalité, les dirigeants devraient se rappeler leur propre âge avant de concentrer leurs recrutements sur la génération Y...

Comment sourcer les talents Seniors

Il y a plusieurs méthodes. Désormais, on peut aussi se fier pour ces profils aux réseaux sociaux professionnels comme Viadeo et LinkedIn et ceux plus spécialisés comme BeBoomer. Les profils expérimentés y étaient rares il y a quelques années, mais ils sont de plus en plus nombreux. Mais il y a mieux à faire. Pour trouver des talents qui sauront s'adapter en quelques semaines, qui connaissent la culture maison et savent s'adapter aux technologies et aux clients de l'entreprise, pour recruter avec plus de certitude, il existe un vivier naturel : les anciens collaborateurs...

Pour un recrutement ponctuel, on peut se servir des fichiers du personnel et recourir à la mémoire des collaborateurs actuels. Et on peut recommander d'aller plus loin, en créant ou en soutenant par exemple une association des anciens de l'entreprise, avec une réunion une ou deux fois par an. Ainsi la direction RH apprend qui,

parmi les anciens salariés partis depuis 2 ou 3 ans, possède les compétences qui correspondent aux besoins actuels - car entretemps ils se sont formés !

Mieux, les recruteurs repèrent ceux qui sont en recherche d'emploi et sont donc immédiatement disponibles.

En termes de stratégie RH, cette démarche a un autre avantage.

Elle conduit l'entreprise, managers et DRH compris, à une nouvelle transparence.

Dès l'embauche on peut envisager la sortie. Et lors des fins de collaboration, on évite que les situations ne deviennent conflictuelles, car la relation n'est pas terminée pour autant. On reste en relation...

Cela rappelle le film Space Cowboys, où la Nasa rappelle des astronautes experts d'un système oublié pour éviter une catastrophe spatiale. Le scénario conduit Clint Eastwood, Tommy Lee Jones et Donald Sutherland à sauver le monde.

Dans les entreprises IT aussi, on ne sait jamais de quels experts on aura besoin. Mais on a toujours besoin de talent et d'expérience.

35%

Parmi les entreprises de plus de 1000 salariés, tous secteurs confondus, la gestion des Seniors est considérée comme une priorité dans plus d'un tiers des cas (35 %, source Apec 2011). Mais la proportion tombe à moins d'un quart dans les entreprises plus petites. Dans tous les cas, la problématique Seniors ne se classe pas parmi les priorités majeures : elle se classe au 8^{ème} ou 10^{ème} rang, loin derrière la fidélisation des meilleurs collaborateurs.

2014

Les accords et plans d'action Seniors prévus rendus obligatoires dans les entreprises de plus de 50 salariés par la loi depuis le 1^{er} janvier 2010 ont une durée maximale de 3 ans. Ils arrivent à échéance au 31 décembre 2012. Les textes imposent jusqu'ici la mise en place d'un accord ou d'un plan d'action et orientent son contenu. Dans la prochaine version, des objectifs chiffrés devraient être imposés aux entreprises.

Les Seniors des métiers IT en chiffres



Il y aurait environ 20 000 salariés de plus de 50 ans dans les entreprises de l'informatique au sens strict (logiciel et services), rare chiffre disponible sur ce sujet. C'est environ 5 % de l'effectif global. Mais ce chiffre ne tient pas compte des informaticiens salariés d'entreprises relevant d'autres secteurs (banque, assurance...). Quant aux Télécoms, Orange à elle seule emploie plus de 10 000 collaborateurs de 45 ans et plus. Et l'industrie de la téléphonie mobile a commencé à embaucher des ingénieurs de 30 ans par milliers il y a 15 ans. Ils ont aujourd'hui 45 ans.

Vincent Giolito

"Admettre qu'il y a
une **2^{ÈME}** carrière"

DIRECTEUR, NOUVELLE CARRIÈRE*



Une étude récente¹ indiquait l'âge approximatif de 45 ans comme un pivot dans la vie : celui où l'on redevient heureux après plusieurs années vécues comme difficiles.

Lorsqu'on parle de dynamiques de carrière, les recherches menées depuis plusieurs décennies confirment qu'un changement important se produit autour de cet âge, qui est aussi celui du milieu de la carrière.

Avant la quarantaine, les critères d'une carrière réussie sont dits "objectifs"; tout le monde peut les partager. Ce sont des chiffres : le salaire, le périmètre de responsabilité... Après 45 ans, les critères deviennent subjectifs : ma carrière est un succès si je m'y sens bien, si mon activité et mes relations me plaisent — ainsi que l'équilibre avec ma vie personnelle. Les métiers de l'informatique et des télécoms sont probablement parmi les plus impactés par ce changement de perspective. Parce que rien n'y prépare. Avec l'accent mis sur la rationalité et la logique, dans l'éducation des ingénieurs puis la culture des entreprises technologiques, cette évolution frappe tout le monde par surprise.

¹The Economist, 16 déc. 2010

C'est donc à 45 ans, lorsqu'on devient légalement un Senior, qu'on peut se sentir le plus fragile.

Les premiers à devoir s'intéresser à ce point de bascule sont les professionnels eux-mêmes. Ils et elles doivent savoir qu'il est légitime de chercher une deuxième carrière. Non seulement dans le prolongement logique de la première mais aussi, pourquoi pas ? dans des champs très différents.

Mais c'est encore plus aux entreprises qu'incombe la responsabilité de reconnaître cette particularité. A partir de 45 ans en effet, les collaborateurs en pleine possession de leurs moyens intellectuels et personnels sont à même de générer une nouvelle valeur, sans forcément être obnubilés par les promotions et augmentations.

Encore faut-il permettre aux salariés d'identifier leurs aspirations de 2^{ème} carrière. Ensuite, il pourrait suffire de les laisser mettre en œuvre les solutions qu'ils ont eux-mêmes imaginées. Dans l'immense majorité des cas, c'est en effet au bénéfice de leur entreprise actuelle que les Seniors préfèrent déployer ce qui sera le meilleur de leurs talents.

Cas d'école

Grâce aux Seniors

ASSYSTEM a réussi un virage stratégique

LES RÉSULTATS

"Les Seniors nous ont permis de passer un virage stratégique", explique Thierry Despeysse, responsable de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Une réflexion collective nous a permis de comprendre qu'ils représentaient une pépite d'or dans l'entreprise." Plusieurs clients avaient en effet un fossé de générations dans leurs propres effectifs. Assystem a choisi de miser sur sa propre génération de collaborateurs de plus de 45 ans pour combler ce fossé et favoriser la transmission des expertises. Cette génération est fortement investie par exemple dans les process de sûreté dans l'industrie nucléaire. Grâce à cette stratégie, Assystem a pu croître en s'engageant sur des contrats plus importants, plus risqués et plus complexes.

Assystem est un groupe d'ingénierie qui apporte de l'expertise à de grands clients industriels de l'énergie, l'automobile et l'aéronautique. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 760 millions d'euros en 2011 (+20%). Sur les 9700 collaborateurs, environ 1100 ont plus de 45 ans.

L'APPROCHE

La première étape a consisté à différencier les problématiques selon les tranches d'âges. Assystem a recensé 480 collaborateurs entre 45 et 50 ans, 350 entre 50 et 55 ans et 270 au-dessus de 55 ans.

Depuis 2010, l'accord Seniors prévoit des entretiens de 2^{ème} partie de carrière pour tous sur 3 ans (30 % par an). Et décision a été prise de concentrer l'effort sur les plus de 50 ans. Une stratégie sur 4 axes a été validée : transmission de l'expertise technique, optimisation de l'employabilité, développement social et sociétal, et un effort particulier pour les salariés ayant perdu leur

employabilité. Il n'y a ni télétravail, ni temps partagé. Mais des solutions sont trouvées par des transferts vers les fonctions support ou sur des plateaux où la charge est mieux partagée.

L'ENTREPRISE

LES "SACHANTS"

Assystem a bouleversé le rôle de 150 Seniors qui avaient participé au démarrage du programme nucléaire en France en leur proposant une réelle opportunité. A partir de leur savoir de toute une carrière, ils sont devenus des "sachants" chargés de faire partager leur expertise.

Trois scénarios sont possibles : consultant-formateur pour les nouveaux embauchés dans notre Institut de formation nucléaire, consultant senior en ingénierie pour des affaires clients ou, pour quelques-uns, consultants externes en école d'ingénieurs.

Cette "deuxième vie" est généralement vécue comme une marque de reconnaissance par les intéressés. Et offre une vitrine de savoir-faire à l'extérieur. Ce processus est en cours d'extension aux domaines automobile et aéronautique.

RÉPERCUSSIONS RH

Avant la politique Seniors, deux types d'évolution coexistaient chez Assystem : la filière managériale et la filière commerciale.

Désormais il y en a une troisième, l'expertise technique.

L'organisation des recrutements des jeunes diplômés a été modifiée.

Auparavant, les ingénieurs étaient embauchés par générations.

Aujourd'hui, Assystem les recrute par promotions où tous sont formés à un domaine technologique spécifique par des "sachants" Senior qui ont reçu une formation de formateurs.

L'EMPLOYABILITÉ

L'employabilité passe par la mobilité interne afin que chacun travaille à son meilleur niveau de compétences. Les entretiens de 2^{ème} partie de carrière et les entretiens annuels en sont l'outil principal. Ils invitent chacun à penser à sa valeur ajoutée potentielle.

Les Seniors sont associés à des projets d'innovation et de produits nouveaux permettant de mettre en avant le savoir-faire de l'entreprise et la complémentarité des compétences transverses. Une équipe travaille par exemple à la conception d'un hydravion ! Les industries énergie, automobile et aéronautique sont

différentes, mais la pratique amène les Seniors à partager l'esprit d'expertise via des méthodologies communes et un retour d'expérience.

Marie-Pierre Fleury

"De l'agilité IT à l'**AGILITÉ** des carrières"

FONDATRICE ET DIRIGEANTE, CANDEN*

L’innovation continue et rapide dans l’informatique et des télécoms constitue un élément d’attractivité. Mais c’est aussi une source d’obsolescence rapide des compétences. Face aux défis des Seniors dans ces métiers IT, la méthode agile issue du monde IT ferait sens dans la gestion des parcours et projets professionnels de ce secteur. Elle permettrait de substituer des cycles professionnels à la linéarité et à la verticalité des carrières.

Les métiers IT ont de vraies spécificités. **L’innovation continue et rapide.** Les compétences deviennent vite obsolètes. Sur fond d’évolution ou de rupture technologique ou encore de choix stratégiques, elles sont à adapter, acquérir ou à abandonner...

L’anticipation difficile des tendances. Toutes les innovations ne trouvent pas leur marché. Certains usages perdurent malgré de nouvelles propositions.

Des enjeux variés. Les DSI d’entreprises n’ont pas les mêmes enjeux de ressources humaines que les SSII ou les web agencies.

Des apprentissages à trois vitesses :

- Un système éducatif qui a des difficultés à anticiper en volume et en nature les besoins en compétences.

- L’autoformation et les communautés de pratiques.
- La formation et la certification par des éditeurs ou des prestataires.

Des carrières d’expert et de manager.

L’évolution vers des fonctions de manager de projet, d’équipe, d’activité n’est plus la seule voie de valorisation. La complexité revalorise les parcours centrés sur l’expertise technique.

Les défis sont très importants. Dans les

LES DÉFIS

entreprises, la pyramide managériale et l’externalisation réduisent les opportunités, avec toute une génération orientée vers le management qui a décroché techniquement, au moins en mode production. Les profils experts Seniors sont évalués comme moins au fait des innovations, moins adaptables et surtout plus chers.

Entreprises et salariés sont encore imprégnés de la retraite à 60 ans et des préretraites. Les salariés de 45-50 ans vivent en mode dégradé leur seconde partie de carrière. Le plan Seniors tente d’inverser la tendance. Mais l’entretien obligatoire de seconde partie de carrière arrive trop tard dans l’orientation ou la réorientation... Dans ce contexte, pourquoi ne pas



“L'agilité appliquée aux carrières doit exploiter la dynamique d'innovation et la variété des apprentissages pour sécuriser les secondes parties de carrière.”

s'inspirer des méthodes agiles pour développer une nouvelle gestion de carrière Senior ? Les méthodes de développement agile ont été conçues et adoptées par le secteur IT. Elles visent à intégrer le client dans le projet. Elles apportent réactivité, flexibilité et une meilleure convergence des attentes et des réalisations à chaque étape jusqu'à la version finale. En matière de parcours professionnel, de maintien et de développement de l'employabilité, les besoins sont identiques. La gestion de carrières agile est d'autant plus facile à implémenter que les professionnels du secteur sont en général passionnés et curieux, pratiquent l'expérimentation, la veille et l'autoformation et participent à des communautés de savoirs et de pratiques.

Voici quelques éléments **ETRE AGILE** de réflexion pour une gestion agile des carrières qui contribuerait à maintenir la compétitivité des Seniors.

Pratiquer des feedbacks réguliers et fréquents qui repositionnent les projets conduits, les compétences acquises, les intérêts identifiés, les aptitudes... dans une dynamique de carrière, une mise en perspective de l'environnement.

Valider les champs de compétences à investir, les apprentissages à faire...

Intégrer des challenges techniques, managériaux, organisationnels, diversifier les projets confiés et les rôles afin de stimuler des évolutions horizontales valorisées et valorisantes mais aussi les passerelles.

Pratiquer l'intrapreneuriat sur la base de projets clients ou internes.

Varié les formes d'apprentissage, favoriser l'accès à des communautés de pratiques et confier leur animation aux Seniors expérimentés.

Favoriser les compétences comportementales, qui ouvrent des voies d'évolution et facilitent l'adaptation.

Stimuler l'acquisition de compétences pédagogiques pour des missions de formation et de tutorat.

Pratiquer l'essaiimage. De la même façon que les méthodes agiles exploitent l'itération et le changement comme une opportunité de mieux satisfaire le client, l'agilité appliquée à la gestion de carrière doit exploiter la dynamique de l'innovation continue et les formes diversifiées d'apprentissages pour sécuriser les secondes parties de carrière. C'est une vision entrepreneuriale de l'employabilité qui ne devrait pas être difficile à diffuser auprès des entreprises et des professionnels du domaine...

Sylvaine Pascual

"Oser encourager la **RECONVERSION** interne"



FONDATRICE ET COACH, ITHAQUE COACHING*

Dans les grandes entreprises, la reconversion des Seniors en interne offre de nombreux bénéfices. Plusieurs freins la rendent difficile. On peut les lever en variant les approches.

LES BÉNÉFICES Un salarié que son entreprise a écouté, entendu et accompagné dans une reconversion en interne sera reconnaissant et d'autant plus motivé. Il (ou elle) connaît déjà l'entreprise, ses codes, ses usages, sa culture, et s'y reconnaît suffisamment pour avoir envie d'y rester. Quel meilleur ambassadeur de l'image de l'entreprise ?

Enquêter sur son prochain métier au sein même de son entreprise permet de vérifier, avec le maximum de sécurité, qu'on en a une vision cohérente. Pour sa part, l'entreprise connaît déjà le salarié : parcours, compétences transférables, implication, etc. Elle peut donc être force de proposition et y

LES FREINS fait l'économie d'un recrutement et d'une d'intégration incertaine.

Mais plusieurs freins brident les réorientations en interne.

Les idées reçues. Dirigeants, salariés,

médias, toute la société nous renvoie une image figée de ce que devrait être une « carrière digne de ce nom », une succession de promotions.

Il est donc nécessaire, collectivement, de valoriser les parcours non linéaires, tant par un recrutement plus varié que par l'encouragement à la transition interne. Ainsi fait-on accepter que la seconde partie de carrière peut être autre chose qu'un déclin, une voie de garage, mais une bifurcation choisie.

Les non-dits. Beaucoup de salariés Seniors craignent d'exprimer leur désir de reconversion, qui pourrait être interprété comme une baisse de motivation, voire un motif de licenciement. Mes clients individuels Senior ont tous connu des collègues qui ont exprimé un désir d'évolution et se sont retrouvés placardisés ou poussés à la rupture.

Il est donc indispensable de créer un climat de confiance dans lequel toutes les envies peuvent s'exprimer sans aucune crainte, de façon à faire un tri entre ce qui est faisable et ce qui ne l'est pas.

Cela suppose aussi que l'employeur favorise de la part de ses salariés une exploration régulière de leurs

aspirations et motivations pour définir un projet professionnel solide et cohérent, plutôt qu'accepter leur sort comme un pis-aller.

La crainte du changement.

Côté entreprises, les préjugés portent sur l'obsolescence des compétences, la résistance à l'évolution technologique, la baisse de motivation et de performance liée à l'âge et la préférence pour des évolutions simples, rapides, liées aux compétences actuelles.

Du côté des salariés, les croyances limitantes concernent la capacité à apprendre, la peur de la perte de revenu et de statut, le manque de confiance en soi et quelques principes moraux –

« On n'est pas là pour s'amuser ».

Pallier cette inquiétude culturelle est indispensable et l'acceptation des départs comme des désirs d'évolution par l'entreprise en fait partie. Paul, un ingénieur de 52 ans, a exploré toutes les possibilités avec son employeur, un groupe informatique. Il a finalement quitté l'entreprise pour devenir artisan vitrailiste.

Le dispositif dont il a bénéficié en interne lui a permis de partir sans la perte de confiance liée à une placardisation ou à un licenciement.

LA SOLUTION : VARIER LES APPROCHES

La solution consiste en fait à utiliser plusieurs approches. Des dispositifs utiles existent. On peut citer :

- Les conseils internes (les salariés deviennent consultants en interne).
- Les entretiens Seniors,
- La Validation des acquis de

UNE RECONVERSION INTERNE RÉUSSIE

Stéphanie, 48 ans, informaticienne dans une grande banque, s'ennuyait dans son travail. En s'intéressant aux postes ouverts à la mobilité interne, elle découvre le métier d'expert immobilier et... un déclic se produit.

Dix-huit mois, trois candidatures et une formation auto financée plus tard, elle a obtenu le poste désiré à l'intérieur de sa banque. Elle a bénéficié du soutien des managers, mais si elle avait été accompagnée par l'entreprise avec une orientation, un mentoring interne, elle aurait certainement pu accéder à ce poste plus rapidement. Autant de gagné pour l'entreprise.

l'expérience (VAE),

- Le bilan de compétences,
- Les bourses d'emplois internes..

Aucun d'entre eux n'est idéal. Parmi mes clients Senior, 95 % ont fait un bilan de compétences qui a, au mieux, dessiné quelques pistes sans susciter d'envie. Ce qui est important, c'est d'aller vers des approches qui font progresser la connaissance de soi et renforcent la confiance en soi pour s'approprier son désir de reconversion et y puiser une véritable source de motivation.

Il y a certainement lieu de ré-internaliser une partie de l'accompagnement tout au long de la carrière pour lui redonner cohérence et logique au profit des seniors et de leurs employeurs.

Vincent Giolito

"De la technologie pour **ACCOMPAGNER**" DIRECTEUR, NOUVELLE CARRIÈRE*



Dans l'idéal, les collaborateurs de plus de 45 ans auraient une vision claire de leurs compétences et établiraient avec précision des objectifs professionnels alignés sur les objectifs d'entreprise. Un dialogue dépassionné et fructueux s'ouvrirait alors...

Dans la réalité, c'est aux entreprises qu'il revient de prendre l'initiative.

De la part des DRH, cela suppose une réflexion stratégique, un plan d'action et un accompagnement des collaborateurs consolidé à une échelle forcément mondiale...

Or là, le bât blesse.

L'accompagnement apparaît aussi hasardeux et coûteux.

Heureusement, plusieurs éléments facilitent le changement. D'abord, ré-humaniser les process n'est plus un rêve mais une nécessité, peut-être même la source la plus durable d'avantage concurrentiel. Surtout, il y a les technologies collaboratives.

Avec les documents partagés et les réseaux sociaux, personne n'a de prétexte à se cacher dans

les silos fonctionnels ou corporatistes. L'accompagnement prend une nouvelle dimension. Les technologies facilitent coopération et collaboration, pour optimiser la carrière des Seniors comme ailleurs.

Alors que les générations changent, il serait logique que les métiers de l'informatique et des télécom soient les premiers à en profiter.

CONSEILS AUX SENIORS

JOËLLE PLANCHE-RYAN, PÔLE CARRIÈRES,
SOCIÉTÉ DES DIPLÔMÉS DES ARTS ET MÉTIERS*

Les Seniors eux-mêmes ont des difficultés à se positionner. Voici comment maximiser leurs chances en parlant de leur dernier poste.

- **Explicitiez votre lien avec le business**
- Périmètre de responsabilités
- Objectifs et les réalisations de votre équipe
- Enjeux de l'entreprise, de votre service
- Expertises techniques, enjeux business
- **Présentez-vous en manager**
- A qui vous reportiez (Comité de direction?)
- Qui vous reportait
- Comités de pilotage, projets (comme chef et comme membre)
- **Racontez bien votre départ**
- Pourquoi vous aviez pris ce poste
- Les résultats que vous y avez atteints
- Les changements de circonstances qui ont conduit à votre départ
- Vos motivations aujourd'hui

* Les **CONTR**ibuteurs du livre blanc

Didier Baichère est directeur des ressources humaines de Logica France (conseil et services informatiques, 4,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 41 000 salariés dans le monde). Auparavant, il était Directeur général délégué RH d'Alcatel Lucent.

Marie-Pierre Fleury a fondé et dirige de la société Canden, qui accompagne les trajectoires professionnelles via la plateforme e-services RH id-carrieres.com. Canden conseille les entreprises sur l'innovation en RH et recrutement. Les fils rouges de Marie-Pierre sont les RH, l'organisation et l'informatique dans l'industrie (Schneider, Pfizer) et la formation (EM Lyon).

Vincent Giolito dirige NouvelleCarrière, première solution en ligne d'accompagnement à l'évolution professionnelle. Les outils NouvelleCarrière assistent DRH dans le repositionnement réussi de leurs collaborateurs.

Joëlle Planche-Ryan est responsable du développement du pôle carrières à la Société des diplômés des Arts et Métiers ParisTech. Elle a auparavant été responsable du pôle carrières de l'association ESCP Europe Alumni.

Sylvaine Pascual, à Ithaque coaching, est coach spécialiste des odyssées professionnelles et en particulier de la reconversion, au travers de la triplète relation à soi (confiance et assurance) relation aux autres (positionnement dans la relation) et relation au travail (motivations et aspirations).

Vincent Rostaing se présente comme "Architecte Haute qualité environnementale en Ressources humaines". Son cabinet, Le Cairn4IT ("for IT") se situe à la croisée des chemins entre le marketing RH (employer branding), le conseil RH, la chasse de têtes, l'outplacement, le coaching, le team-building et le conseil en management.

CONTACTS

Vincent Giolito - NouvelleCarrière
23 rue Balzac - 75008 Paris
+33 1 53 67 69 81 - www.nouvellecariere.com
vgiolito@nouvellecariere.com
Twitter : @NvelleCarriere



Vincent Rostaing - Le Cairn 4 IT
Rezé Créatic # 20 - 2 Rue Robert Schumann
44400 Rezé - +33 9 70 46 14 40
www.lecairn4it.com
rostaing@lecairn4it.com - Twitter: @lecairn



Sylvaine Pascual - Ithaque Coaching
3 Square Monade - 78150 Le Chesnay
+33 1 39 54 77 32
www.ithaquecoaching.com
ithaque-coaching@orange.fr
Twitter : @sylvainepascual



Marie-Pierre Fleury - Canden RH
40 avenue Guy de Collongue - 69130 Ecully
www.canden.fr - mpfleury@canden.fr
Twitter; @Canden_fr



Joëlle Planche-Ryan - Diplômés Arts et métiers
9 bis, avenue d'Iéna - 75016 Paris
www.arts-et-metiers.asso.fr



Didier Baichère -Logica
Immeuble CB16 - 17, place des Reflets
92097 Paris la Défense Cedex
Tél. : +33 1 57 87 40 00
www.Logica.com - Twitter : @dbaichere

Assystem
70 boulevard de Courcelles
75017 Paris Tél. + 33 1 55 65 03 00
www.assystem.com