



NOTE CONJONCTURELLE

**La gestion RH de l'après crise 2008-2009 :
haro sur les séniors, vive les juniors !**

Octobre 2012



Négociateur
à armes égales

Sextant en quelques mots



Sextant Expertise c'est :

Une équipe pluridisciplinaire de plus de 40 consultants, dont **un tiers spécialisés en ressources humaines et droit social**, deux tiers économistes et analystes financiers **spécialistes de leur secteur d'activité**.

10 consultants dédiés à l'informatique tant sur les problématiques économiques et financières que sociales et RH.

Un cabinet d'expertise qui réalise ses missions **exclusivement au service des Comités** d'Établissement, d'Entreprise, de Groupe, ou Européens, depuis le conseil sur la mise en place d'un accord d'intéressement dans une PME, jusqu'à la comparaison des statuts collectifs au sein d'un groupe international de plusieurs milliers de salariés, en passant par l'ensemble des missions légales (examen annuel des comptes et prévisions, droit d'alerte, licenciement collectif, participation, concentration, etc.).

NOS POINTS FORTS

- Un produit très orienté « identification des enjeux » (stratégiques, sociaux et financiers), évaluation des marges de manœuvre, conseil et préparation à la négociation ;
- Une forte valeur ajoutée dans les domaines Ressources Humaines et sociaux ;
- Le souci d'une prestation utile, bien au-delà de la seule délivrance d'une analyse dans un rapport ;

L'exigence d'être utile

L'expert-comptable du CE a un rôle important à jouer pour aider les organisations syndicales à préparer au mieux les négociations, en allant chercher l'information dont elles ont besoin et en la traitant, grâce aux droits d'expertise des comités.

Sextant a développé un ensemble unique de compétences RH, afin de **conseiller utilement** les représentants du personnel, bien au-delà de l'analyse de la situation économique et financière de l'entreprise.

Nous aidons à générer le rapport de forces nécessaire à la négociation grâce à nos conseils de mise en œuvre, sans empiéter sur la définition des objectifs qui appartiennent aux représentants du personnel.

Indépendant, Sextant ne travaille pas pour les directions des entreprises, et apporte sa valeur ajoutée aux élus et délégués syndicaux qui souhaitent **obtenir des résultats grâce à la négociation**.

- Le transfert aux représentants du personnel de notre connaissance des enjeux sectoriels, notre prévenance en cas d'opportunités ou risques détectés, la délivrance de conseils connexes à nos travaux tout au long de l'année ;
- La contribution aux efforts de formation des élus grâce à des petits déjeuners, des conférences thématiques (préparation des NAO, égalité professionnelle...), une Lettre d'Information, un site internet...
- Pour en savoir plus : www.sextant-expertise.fr

Périmètre de l'analyse : l'ensemble du marché des logiciels et des services IT en France

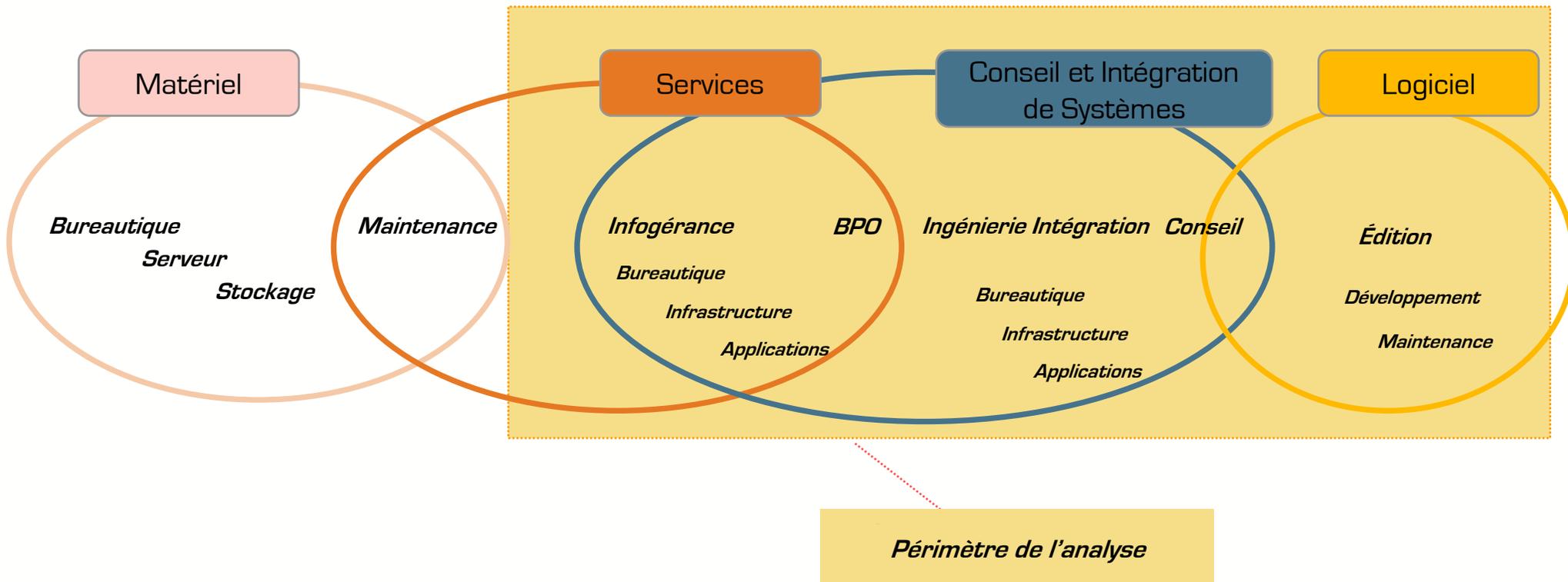
Constructeurs

Mainteneurs

SSII

Éditeurs

Profil de l'acteur



Ce qu'il faut retenir...

La forte dynamique du secteur informatique depuis 20 ans s'explique par la vague d'externalisation des services informatiques

Alors que les effectifs de la branche informatique ont crû en moyenne de 3%, les effectifs du secteur se sont accrus de 6,5%. Ce décalage de croissance s'explique par les externalisations des métiers de l'informatique vers les SSII.

Mais la croissance aurait pu être plus forte en France L'offshore est en essor depuis le début des années 2000. Avec 4% d'offshore en 2009 et un potentiel de 15% sur le marché selon le SYNTEC Numérique, l'évolution du nombre de salariés dans le secteur aurait pu être plus importante si tous les postes occupés à l'offshore l'avaient été en France. On constate d'ailleurs un ralentissement du dynamisme en France. Avant 2003, le taux de croissance annuel moyen des effectifs du secteur était de 9,7% et depuis 2003 il n'est que de 4%.

La crise de 2008/2009 s'est traduite par un vieillissement de la pyramide des âges

Le contexte économique difficile s'est traduit dans les SSII par, d'une part, un fort ralentissement du nombre de recrutements (taux d'entrée divisé par trois) et d'autre part par un fort recul du nombre de démission. Ces deux éléments ont contribué à la modification de la pyramide des âges des SSII au profit des plus de 40 ans et au détriment des moins de 30 ans.

Dès 2010, les directions des ressources humaines se sont appuyées sur deux leviers pour rééquilibrer la pyramide des âges : renforcement du recrutement des juniors et recours aux départs ciblés sur les salariés les plus âgés

Le modèle des SSII a toujours été basé sur un recrutement constant de jeunes diplômés, mais nous constatons qu'en 2011 et 2012, le poids des jeunes diplômés dans les recrutements pour certaines SSII se renforce, pouvant atteindre 80% du total des recrutements.

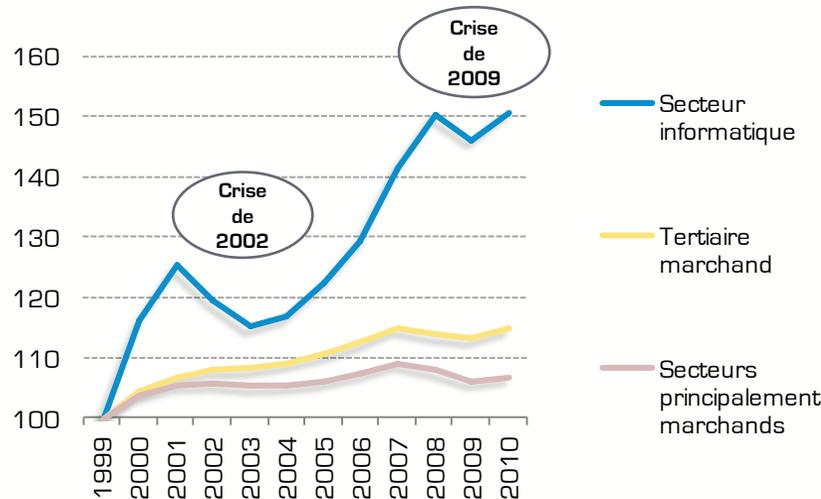
En parallèle, pour accélérer l'abaissement de l'âge moyen (et donc de la rémunération moyenne), les directions écrètent leur pyramide en ciblant les seniors, au moyen principalement des ruptures conventionnelles.

Nous attirons l'attention des élus sur le fait que le recours aux ruptures conventionnelles ne doit pas devenir une norme pour se substituer aux licenciements

Le principe général est que les ruptures conventionnelles ne produisent pas les effets d'un licenciement économique. Il est important que les élus puissent s'assurer que les ruptures conventionnelles n'ont pas « pour objet de contourner les garanties en matière de licenciements économiques et collectifs ». Nous leur conseillons de suivre au plus près, sur leur périmètre (CE, CCE, Comité de groupe), l'évolution des RC et d'éventuellement sensibiliser la DIRECCTE.

Sur les dix dernières années, la croissance de l'emploi informatique est plus dynamique que les autres secteurs d'activités en France, et ce, malgré les deux crises de 2002 et 2009

▶ Évolution trimestrielle de l'emploi salarié par secteur d'activité
(base 100 1er trimestre 1999)

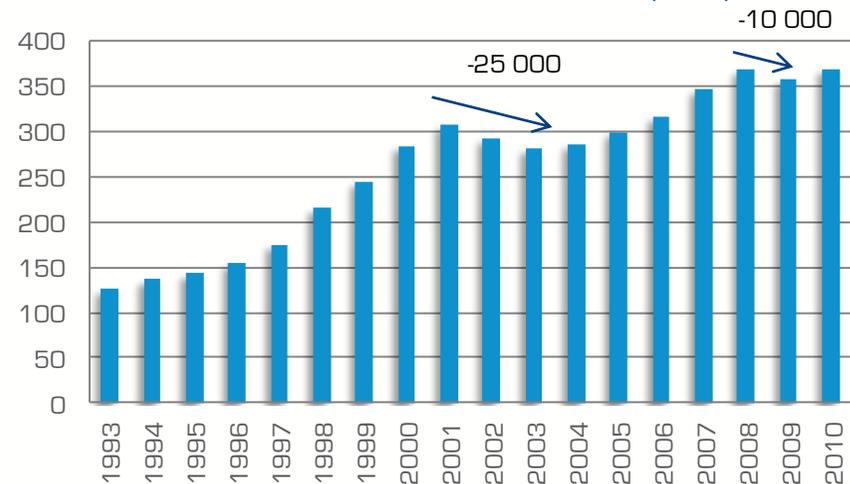


Source : INSEE / Pôle emploi

Depuis 1999, le nombre d'emplois dans le secteur de l'informatique et des services d'information a progressé de 50%, alors que dans le même temps l'emploi dans le secteur tertiaire marchand a progressé de 15%

Depuis la fin des années 1990, le secteur des SSII a été marqué par deux crises. La première propre au secteur est celle dont l'impact social a été le plus fort. En 2001, les effectifs du secteur s'établissaient à un peu plus de 307 000 alors qu'en 2003 ils s'établissaient à 282 000 environ, soit une perte d'emploi de 25000 en l'espace de trois ans [-8%]. C'est la première fois que le secteur était touché par une crise de cette ampleur. La seconde crise

▶ Évolution des effectifs du secteur informatique depuis 1993



Source : Pôle emploi

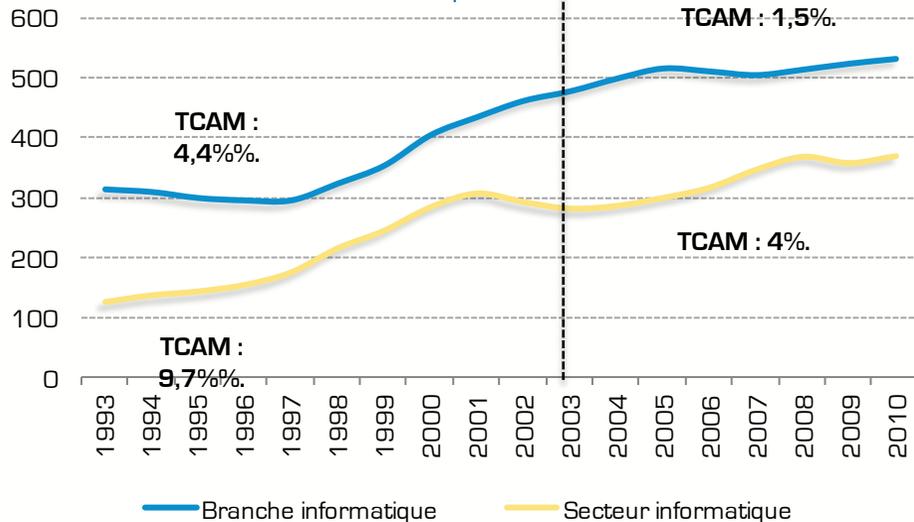
économique a touché plus largement tous les secteurs et marque un recul plus léger dans le secteur des SSII de -2,8% (soit -10000 emplois).

Mais l'année 2010 marque un retour à la croissance, les effectifs atteignent le même niveau qu'en 2008

Pour la période 2007 à 2010, le taux de croissance annuel moyen dans le secteur reste positif, mais n'atteint que 2%. Malgré un contexte économique difficile, le secteur des activités informatiques a réussi à maintenir son dynamisme.

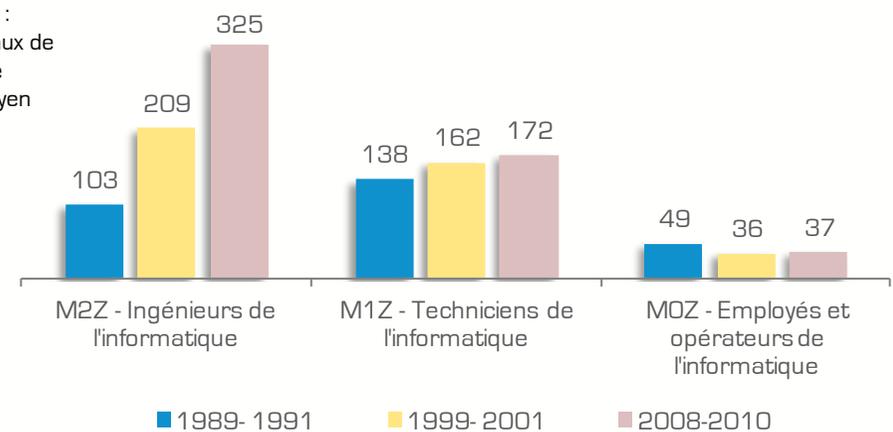
La dynamique du secteur informatique s'explique notamment par la vague d'externalisation des services informatiques à l'œuvre depuis les années 2000

▶ Évolution des effectifs en milliers dans la branche et le secteur informatique depuis 1993



Nota Bene :
TCAM = taux de croissance annuel moyen

▶ Évolution des effectifs en milliers de la branche informatique entre 1982 et 2010 par métier



Source : Pôle emploi / DARES

Entre 1993 et 2010, le taux de croissance annuel moyen dans la branche est de 3% soit deux fois moins que celui du secteur (+6,5%)

Au début des années 1990, les effectifs du secteur représentent 44% des effectifs de la branche. Mais avec l'externalisation des fonctions SI des entreprises vers les sociétés de services (transfert du support informatique, transfert des help desk, de la gestion des datacenters, développement de la TMA, etc.) se traduit par une croissance plus rapide des effectifs du secteur. En 2010, ces derniers représentent 69% des effectifs de la branche, modifiant considérablement en 20 ans

les contours démographiques de la branche informatique.

La forte croissance des effectifs est portée essentiellement par les métiers d'ingénieur informatique

Le nombre d'ingénieurs a triplé en l'espace de 20 ans pour atteindre 325 000 salariés en 2010 soit 60% des effectifs totaux. Le fort dynamisme du secteur s'est effectué au détriment des autres familles d'emplois telles que les techniciens et les employés dont l'effectif est resté stable voire même a reculé pour les employés et les opérateurs.

Définition : **Le secteur** correspond aux effectifs dont l'entreprise effectue la majorité de son chiffre d'affaires dans l'activité des SSII. Activité que nous avons définie sur la base de 12 codes NAF (voir slide 10). **La branche** correspond à l'ensemble des salariés travaillant dans l'informatique, mais pouvant appartenir à une entreprise dont le cœur de métier est un autre secteur comme par exemple les banques. Tous les effectifs du secteur appartiennent aux effectifs de la branche.

Le ralentissement de la croissance des effectifs sur la période 2003-2010 peut s'expliquer à notre sens par le développement de l'offshore

Un des phénomènes les plus marquants des années 2000 est le développement de l'offshore

Inexistant dans la décennie 90's, l'offshore s'est développé dans les années 2000 comme une réponse à la baisse des prix que constatait le secteur.

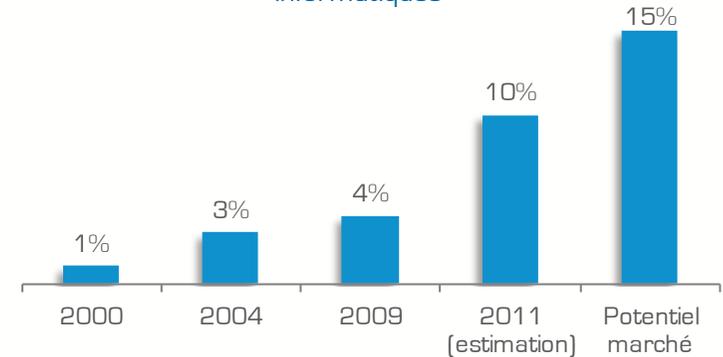
Même si les chiffres peuvent diverger à l'heure actuelle (5% selon le Syntec, 10% selon offshore développement), force est de constater que les grandes SSII y ont eu recours massivement, développant leurs propres centres de delivery en Inde, soit par croissance interne, soit en rachetant des sociétés déjà implantées en Inde (Capgemini avec Kanbay, Steria avec Xansia).

L'offshore devrait continuer de progresser au cours des prochaines années, sous l'effet des grandes SSII qui poursuivent cette stratégie, de la diffusion de cette politique aux SSII moyennes, même s'il n'atteindra, selon nous, jamais les taux observés dans les pays anglo-saxons ou scandinaves (problème de la langue, réticence des secteurs publics et para-publics notamment).

L'offshore a impacté des métiers massivement

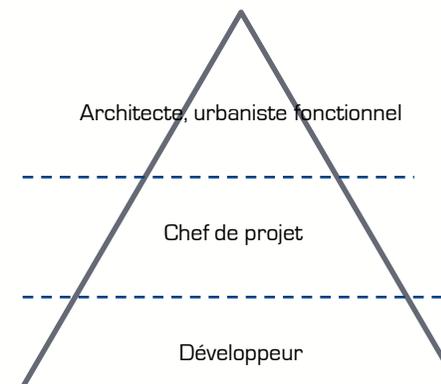
- Dans l'intégration de Systèmes, ce sont essentiellement les activités de maintenance qui ont été impactées. Dans une TMA presque 100% des activités peuvent être offshorées désormais. Les projets sont moins touchés (50-70% maximum sont offshorables), même si désormais, ce ne sont plus seulement les développeurs, mais également les chefs de projets et les architectes et autres analystes fonctionnels qui peuvent être touchés, afin de délocaliser des projets entiers.
- Dans le domaine de la gestion des infrastructures, des activités et métiers sont soumis à de très fortes pressions : ceux liés aux plates-formes d'appels (niveau 1), facilement délocalisables et délocalisées, mais également les activités de pilotage-supervision et voire dans une moindre mesure les métiers d'administration (base de données, serveurs, systèmes).

Évolution du poids de l'offshore dans les services informatiques

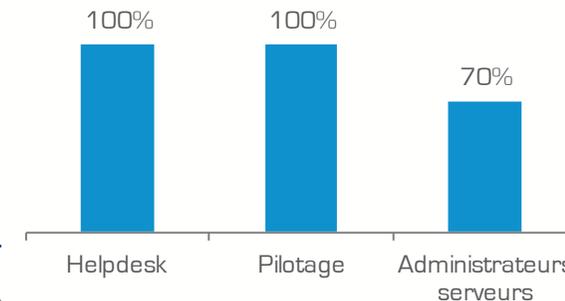


Source : Sextant - Syntec Numérique/Offshore Développement

Les effectifs concernés par l'offshore selon la pyramide des compétences pour les métiers de l'applicatif/.Intégration de systèmes



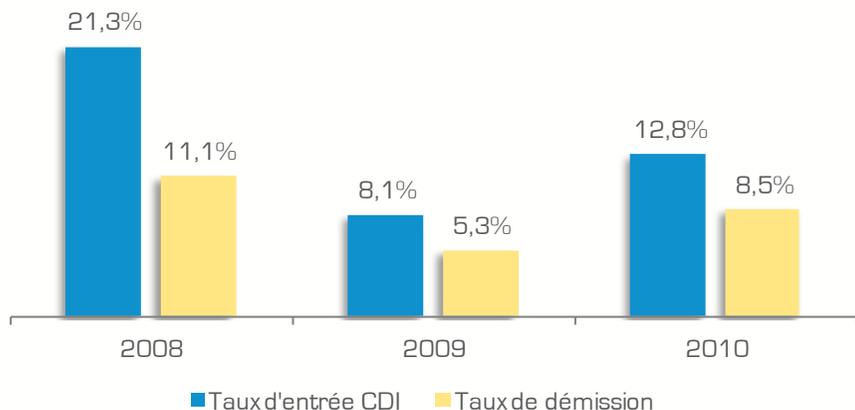
Potentiel d'offshore sur les principaux métiers de l'infrastructure



Source : Sextant

La crise de 2008-2009 s'est traduite par un net ralentissement des recrutements dans les SSII. Le rebond en 2010 n'a pas empêché le vieillissement de la pyramide des âges

► Évolution du taux de démission et du taux d'entrée CDI

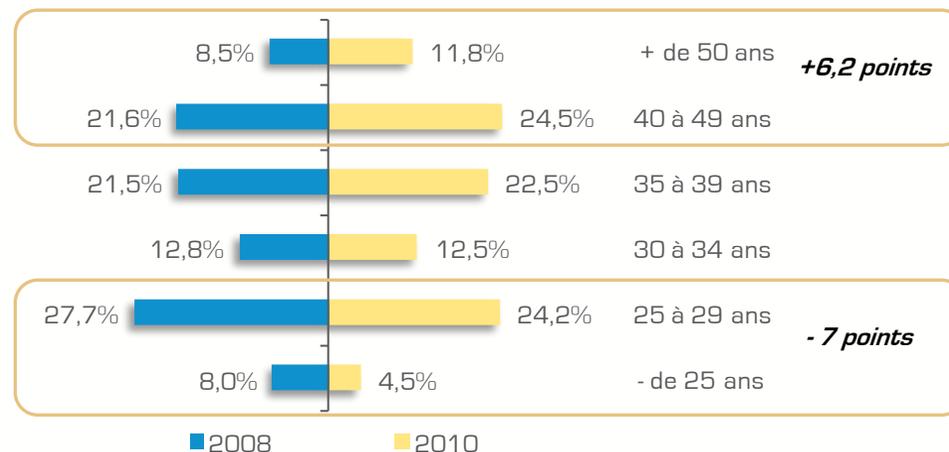


Source : Base de données SEXTANT

Le contexte économique difficile en 2009 s'est traduit par un très net ralentissement des recrutements voire un gel total pour certaines entreprises

Le taux d'entrée qui était de 11% en 2008 a chuté à 5% en 2009. Certaines entreprises sur le marché ont procédé au ralentissement voire aux gels de recrutements entre 2009 et le premier trimestre 2010. Comme toutes les entreprises du secteur informatique pratiquent les mêmes politiques de ralentissement des recrutements, instantanément le nombre de démissions se réduit. Sur la base de notre échantillon, le taux de démissions a ainsi chuté passant de 21% en 2008 à 8% en 2009. Les opportunités d'embauches étant réduite à cette période les salariés ne prenaient pas le risque de quitter leur poste ou ne trouvaient pas de nouveaux postes.

► Évolution de la pyramide des âges entre 2008 et 2010



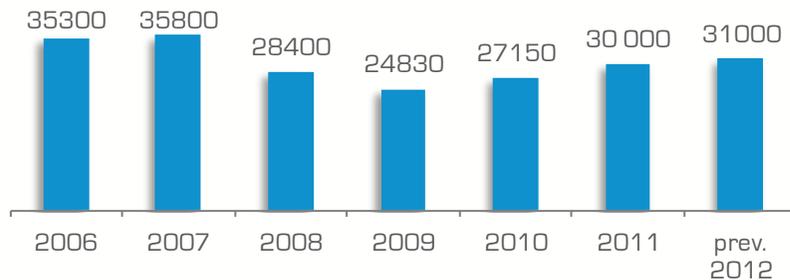
Source : Base de données SEXTANT

Ces deux éléments cumulés ont modifié fortement la pyramide des âges dans les sociétés :

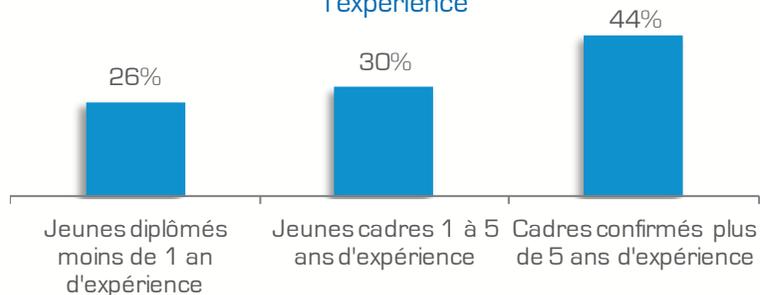
- D'une part, le gel des recrutements a réduit la part des salariés âgés de moins de 29 ans. Leur poids dans les effectifs représentait 35,7% des effectifs CDI à la fin 2008 et s'établit à 28,7% fin 2010.
- Le ralentissement du nombre de démissions dans le même temps renforce le poids des salariés plus expérimentés et donc plus âgés dans l'entreprise. Les salariés âgés de plus de 40 ans représentaient 30,1% des effectifs. En l'espace de deux ans, leur poids s'est fortement renforcé pour atteindre 36,3%, soit une part plus importante que les salariés âgés de moins de 29 ans.

En 2011 et 2012, pour réagir au vieillissement de leur population et contrecarrer l'augmentation de leur coût journalier moyen (CJM), les directions ont accéléré le recrutement de juniors...

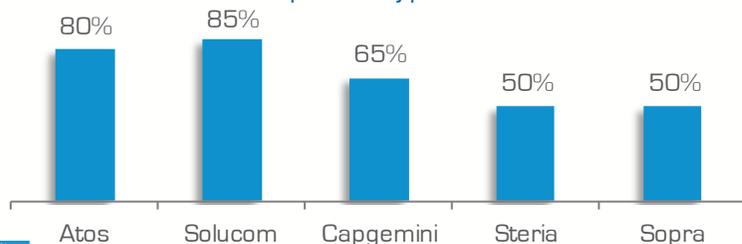
Évolution du nombre de recrutements pour les cadres des activités informatiques



Répartition des recrutements de cadre en 2011 selon l'expérience



Poids des recrutements de juniors (moins de 2 ans d'expérience) pour 2012



Selon le Syntec Numérique, l'activité dans le secteur IT pourrait connaître une croissance de l'ordre de 1% en 2012. Cette faible croissance se traduira par un nombre de recrutements légèrement supérieur à celui de 2010 et bien inférieur à ses niveaux d'avant-crise.

Alors que les prévisions de recrutement pour l'année 2012 semblent stables par rapport à 2011, le profil des recrutements se modifie : les juniors sont massivement visés désormais, afin de maîtriser la masse salariale

Il semblerait en effet que la politique de Stop&Go (arrêt total des recrutements sans vision des impacts à long terme) pratiquée en 2009 ne soit pas renouvelée.

Les effets de la politique de gel de 2009 sont restés dans les esprits (cf encadré ci-dessous) et il semblerait que la stratégie en 2012 sera moins offensive que les années passées. Certains grands groupes prévoient déjà une part importante de jeunes diplômés dans leurs recrutements. Atos et Solucom concentreraient plus de 80% de leurs recrutements sur des profils juniors.

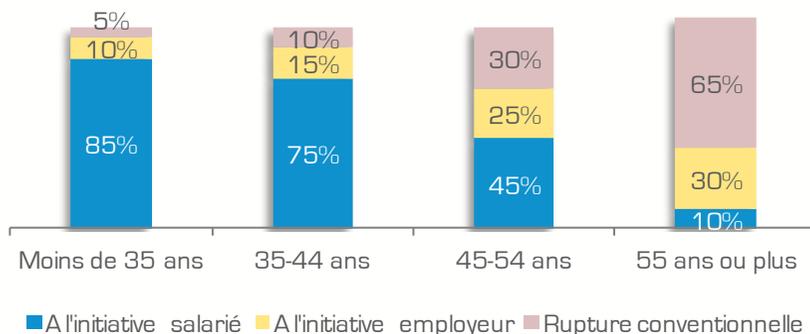


Le directeur général de Sopra confirme dans une interview au Monde Informatique « Dans un climat social et économique incertain et même si nous restons très vigilants, nous misons résolument sur l'avenir en maintenant nos efforts de recrutement. » (24/02/2012).

De même, pour le groupe Capgemini, où Mr Hermelin explique que « Tout le monde a peur, mais les recrutements se poursuivront en 2012. Je ne veux pas refaire l'erreur de 2008 où j'avais eu peur et gelé les embauches. C'était une bêtise. Si l'économie européenne se dégrade, nous réduirons les embauches, mais en conservant un quota élevé parmi les jeunes » (16/02/2012, Le Monde Informatique).

... mais également le départ des salariés les plus âgés, notamment les seniors, par le biais notamment des ruptures conventionnelles

► Exemple d'une SSII - Évolution des motifs de départ par tranche d'âge en 2010



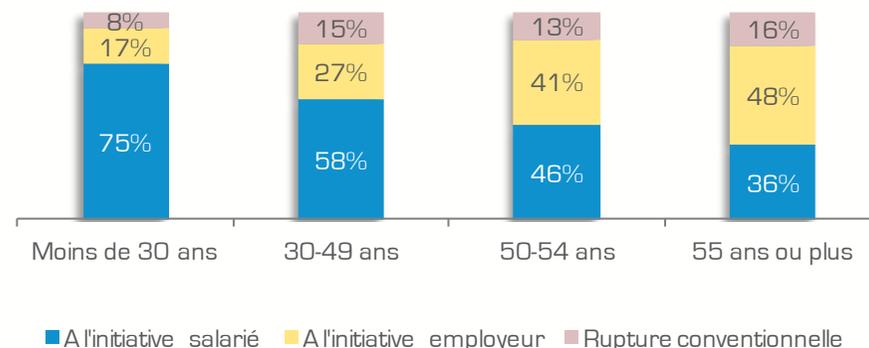
Source : Base de données SEXTANT

Les démissions restent le principal motif de sortie pour les salariés des SSII. Selon notre échantillon, les démissions représentent en moyenne 60% des motifs de départ dans les SSII. Mais les principaux motifs de départ varient selon les tranches d'âge des salariés.

Plus les salariés sont âgés plus les départs sont à l'initiative de l'employeur et peuvent atteindre 65% de ruptures conventionnelles et 30% de licenciements selon nos estimations s'agissant des salariés âgés de 55 ans et plus.

Ce mode de gestion des effectifs permet aux directions des SSII de réguler leur masse salariale et de maintenir des niveaux de marge significatifs. Dans l'historique des SSII, cette gestion de la pyramide des âges se faisant « naturellement » grâce à un turnover très élevé.

► Répartition des motifs de sorties par âge tous secteurs confondus au 2^{ème} semestre 2010



Source : DARES

Avec le ralentissement de l'activité et des recrutements qui ne permettent pas d'abaisser la moyenne d'âge, l'écrêtement de la pyramide se fait par le haut, en poussant vers la sortie les plus seniors.

En comparaison avec les motifs de sorties tous secteurs confondus, on constate que le poids important des ruptures conventionnelles dans certaines SSII pourraient être un substitut aux licenciements

En effet, alors que les ruptures conventionnelles sont 5 fois plus importantes sur les tranches d'âges 55 ans et plus dans les SSII par rapport au marché de l'emploi français, on constate que la part des licenciements (économiques et autres causes) est deux fois plus importante en France que dans les SSII.

Nous attirons l'attention des élus sur le fait que les ruptures conventionnelles ne doivent pas avoir « *pour objet de contourner les garanties en matière de licenciements économiques et collectifs* »

Comme le précise l'article L.1233-3, le principe général est que les ruptures conventionnelles ne produisent pas les effets d'un licenciement économique.

Mais, ces ruptures ne doivent pas avoir « *pour objet de contourner les garanties en matière de licenciements économiques et collectifs* ». [Circulaire DGT n° 2009-04 du 17 mars 2009 relative à la rupture conventionnelle d'un contrat à durée indéterminée].

2 conséquences à ce principe :

Les pouvoirs publics ont demandé aux DIRECCTE d'être très vigilantes et de refuser d'homologuer les ruptures conventionnelles qui sont [*ou paraissent fortement*] conclues en vue de contourner lesdites garanties en matière de licenciements économiques et collectifs [*Instruction ministérielle n° 2 du 23 mars 2010 relative à l'incidence d'un contexte économique difficile sur la rupture conventionnelle d'un contrat de travail à durée indéterminée*].

Ainsi, si un grand nombre de ruptures est présenté à l'homologation, l'inspecteur du travail doit vérifier l'existence ou non d'une volonté de contourner les procédures de licenciement économique : le cas échéant, il doit refuser l'homologation. Selon la Dares, entre août 2008 et juin 2012 le % de demandes refusées est de 8,5%.

Le 9 mars 2011, la Cour de cassation a posé le principe suivant :

« *Attendu que lorsqu'elles ont une cause économique et s'inscrivent dans un processus de réduction des effectifs dont elles constituent la ou l'une des modalités, les ruptures conventionnelles doivent être prises en compte pour déterminer la procédure d'information et de consultation des représentants du personnel applicable ainsi que les obligations de l'employeur en matière de plan de sauvegarde de l'emploi* ».

PRÉCONISATION SEXTANT

Nous conseillons aux élus des différentes instances (CE, CCE, comité de groupe) de suivre de près l'évolution des RC sur leur périmètre et éventuellement de sensibiliser la DIRECCTE pour, a minima, juguler les volumes de ruptures conventionnelles.

Périmètre d'analyse et limites méthodologiques

Les données présentées dans notre analyse s'appuient sur les sources suivantes :

- La base de données de l'INSEE
- Une étude du BIPE d'octobre 2009
- Les données de la DARES
- Les données de pôle emploi
- Une étude SEXTANT portant sur 23 entreprises, analyse produite sur la base des différents bilans sociaux

Les statistiques publiques disponibles en septembre 2012 sur le secteur et la branche informatique sont très parcellaires. La définition des périmètres du secteur ou de la branche n'est pas la même en fonction des sources. Les chiffres présentés dans cette note sont mis en avant afin d'analyser des tendances.

► *Liste des codes NAF pris en compte dans notre analyse des effectifs du secteur des SSII

Code NAF	Intitulé
5812Z	Édition répertoires & fichiers d'adresse
5821Z	Édition de jeux électroniques
5829A	Édition de logiciel système et de réseau
5829B	Edit. logiciel outil développ. & langage
5829C	Edition de logiciels applicatifs
6201Z	Programmation informatique
6202A	Conseil en système & logiciel informati.
6202B	Tierce mainten. syst. & appli. nformati.
6203Z	Gestion d'installations informatiques
6209Z	Autres activités informatiques
6311Z	Traitt donnée, hébergnt & activ. connexe
6312Z	Portails Internet

Le taux d'entrée correspond au nombre d'embauches en CDI (indicateur 131 du bilan social) sur le nombre de salariés en CDI au 31/12 de l'année considérée.

Le taux de démission correspond au nombre de démissions dans l'année rapporté au nombre de salarié en CDI au 31/12 de l'année considérée

Effectifs du secteur en 2010

Sur la base des données de pôle emploi, les effectifs appartenant aux codes NAF des SSII* s'établissent à 370 000 fin 2010

Effectifs de la branche selon la DARES

Ce sont les effectifs appartenant au domaine informatique et qui correspond aux effectifs de la famille professionnelle (FAP) de la DARES : MOZ, M1Z et M2Z. Au total fin 2010, la branche compte 535 000 salariés

Effectif base SEXTANT en 2010

37 520 salariés fin 2010 sur la base de 23 entreprises soit 10% de l'effectif du secteur (base pôle emploi)

Anticiper
les risques



Négocier
à armes égales



Saisir
les opportunités



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