

Accompagnateur chez Job depuis treize ans et consultant en recrutement par approche directe dans un cabinet spécialisé, Gilles Barre est souvent confronté au découragement des cadres devant le problème de l'âge dans leur recherche d'emploi. Son expérience incite néanmoins à garder l'espoir.

Nous nous interrogerons sur les raisons qui poussent les entreprises à rajeunir leurs cadres, sur le réel intérêt de recruter un senior et enfin sur les difficultés des quinquagénaires à retrouver un emploi.

Il est commun d'accuser les entreprises de recruter des jeunes dans le seul souci de réduire leur masse salariale. Il ne faut pas oublier qu'une société industrielle ou de services doit veiller à son développement et à sa pérennité. Ce travail la conduit naturellement à étudier sa pyramide des âges. Il est d'ailleurs fréquent que, lors d'audits fournisseurs, un donneur d'ordre cherche à comprendre les âges des membres d'un service et leurs anciennetés et les moyens mis en œuvre pour assurer la transmission de l'expertise et du savoir-faire. Or les dernières violentes crises économiques ont souvent provoqué le gel des embauches et, en conséquence, engendré un vieillissement inéluctable des équipes. Cet état, lorsqu'il n'est pas corrigé à temps, génère le risque de voir toute une génération partir en bloc et mettre en danger le futur de l'entreprise.

Dans ces conditions, il n'est pas anormal qu'un responsable du recrutement favorise les candidatures de jeunes qui seront formés par les cadres expérimentés et prendront le relais dans le développement de l'entreprise. Mais aussi, nous devons accepter que les révolutions technologiques récentes imposent parfois de donner la priorité aux jeunes générations qui les ont naturellement intégrées. Certes des salariés expérimentés et dynamiques, au fait de leur technique, peuvent assimiler ces nouvelles données, mais ces bouleversements engendrent aussi des modifications des comportements que l'expérience et l'acquis peuvent empêcher de comprendre. Ce propos peut être illustré par l'évolution des guides d'utilisation dans les industries de haute technologie. Jadis, les fabricants éditaient de volumineux manuels et organisaient des séances de formation.

Aujourd'hui, ces mêmes entreprises se concentrent sur l'organisation de forums de discussion où développeurs et utilisateurs se forment mutuellement. C'est un profond changement dans la manière de supporter

l'application de son produit chez son client et on ne saurait alors reprocher à une structure économique de chercher à recruter de jeunes talents pour rester en accord avec son époque et assurer son avenir.

Cependant, il existe de nombreuses situations où le recrutement d'un senior est une décision pertinente. Les entreprises ont aujourd'hui des structures légères et très peu de fonctions sont redondantes. Il est alors plus difficile de prendre le temps, et même d'avoir l'expertise pour former un collaborateur nouvellement recruté. Le cadre qui a exercé la fonction pendant de nombreuses années est, quant à lui, immédiatement opérationnel. Par exemple, il est très fréquent que des jeunes, embauchés en tant que commerciaux régionaux travaillant de chez eux loin de leurs entreprises, soient d'abord ravis de cette liberté offerte, puis deviennent rapidement dépourvus et démotivés par l'impossibilité de partager avec des collègues et finissent par démissionner. Un commercial habitué à cet environnement professionnel ne rencontrera plus cette difficulté et restera motivé et performant.

On peut encore illustrer ce propos en évoquant le recrutement d'un commercial export qui aura la mission de gérer des agents locaux sur d'autres continents. Sa réussite dépendra énormément de sa connaissance du secteur, de ses acteurs et de son habitude à traiter avec ces représen-

tants. L'expérience acquise pendant plusieurs années sera un facteur déterminant de réussite. Les exemples précédents sont liés, par hasard, à la fonction commerciale, mais on pourrait avec facilité trouver d'autres métiers. De même, dans le cas d'une création, le cadre expérimenté saura naturellement mieux définir le contour de son poste, sa place dans l'organigramme, ses prérogatives et ses sujétions. Le chef d'entreprise qui crée un poste aura à cœur que le premier titulaire sache le faire accepter par son organisation et en prouver rapidement la nécessité. Un cadre d'expérience est souvent mieux armé pour répondre à ces attentes.

Il est alors surprenant de constater que les seniors ont des difficultés à retrouver un emploi. Peut-être sont-ils, à leur insu, les acteurs de leur défaite. En effet, on peut facilement admettre qu'un cadre d'expérience a beaucoup investi dans sa situation professionnelle et jouit de la reconnaissance de ses pairs et de son milieu familial. Il est normal qu'il soit déstabilisé par une perte de son emploi et rencontre des difficultés à affronter les démarches de recherche.

De plus, il est souvent un enfant des trente glorieuses qui a d'abord adolescent privilégié ses études à ses loisirs puis son métier à sa famille avec la certitude de pouvoir monter dans l'échelle sociale et de jouir d'une plus grande aisance financière. Les crises économiques ont cassé ce modèle et détruit les



repères transformant en drame un accident professionnel.

Or, on ne peut retrouver un poste répondant à ses ambitions que lorsque le deuil de sa situation passée est complètement réalisé. Au sein d'un cabinet de recrutement, il est fréquent qu'un senior consacre beaucoup plus de temps à expliquer son parcours, l'injustice de sa situation actuelle, les causes qui ont engendré son départ et oubliée d'écouter les raisons qui ont incité le consultant à souhaiter le recevoir. Il devrait au contraire accepter de rapidement survoler son passé et son ressenti pour concentrer son argumentation sur l'exact sujet du rendez-vous. De plus, des cadres dirigeants qui ont connu des expériences passionnantes et variées savent souvent décrire l'étendue de leurs possibilités et les services qu'ils

pourraient apporter à l'entreprise qui les recruterait, mais restent incapables de définir l'expertise précise qui les rend précieux sur le marché du travail. La richesse de leur passé professionnel les empêche de sélectionner la mission unique qui les rend attractifs sur le marché de l'emploi. En affichant trop de compétences, ils deviennent banals sans capacité particulière à remplir une mission définie et ils sont vite oubliés par le recruteur.

Ce rapide exposé ne prétend pas répondre à l'ensemble des situations vécues. Je dois reconnaître que, dans mes missions de recrutement, l'âge n'a jamais été un facteur de sélection, les entreprises concentrant leurs directives sur l'expertise recherchée au regard de la mission confiée au recruté.

Gilles Barre, (ENSEE G 73)
gbarre@iage.fr



LISTE DES ACCOMPAGNATEURS

L'équipe d'accompagnateurs de Job & Cie réunit des anciens de l'École (ci-dessous) et d'autres profils.

Nom	Promotion	Secteur
Jean MIRAMON	54/56	Pétrole
Philippe JAPIOT	58/61	Armement
François CHASSAING	61/64	Industrie
Jean-Marie ALIN	64/66	Energie
Pierre REYNARD	66/68	R&D/Nucléaire
Michel LAURENS	67/69	Finance
Jacques DEFAUCHEUX	70/72	Télécommunications
Gilles BARRE	71/73	Recrutement/Industrie
Frédéric BUXTORF	71/73	Banque
Thibault BRAC de la PERRIERE	75/77	Energie
Christian ROZE	75/77	Assurance
Vincent DESVIGNES	76/79	Transport
Xavier CLERFEUILLE	77/79	Informatique
Arnaud de CORAL	77/79	Conseil
Isabelle LEPOUTRE	77/79 (Christophe)	Conseil RH
Luc DESSIRIER	80/82	Ind. pharmaceutique
Bernard PINATEL	80/83	Chimie
Sylvie MAGRANGEAS	82/83	Conseil RH
Caroline BASTIEN	83/85	Chimie
Sophie VANPOULLE	83/85	R&D/Industrie
Akiko BELLAMY WATANABE	85/87	Banque
Philippe ZANNIER	86/88	Conseil RH
Christel DURAND	92/93 (Pierre-Henri)	Banque
Anne-Sophie CHERON	92/94	Conseil