

# GPEC et Recrutement des seniors (+ 45 ans)... POURQUOI CA RATE ?

 [Emploi des seniors, sociologie, GPEC, recrutement, culture, politique](#)

Par Claire Demange-Salvage, [www.ablecoach.com](http://www.ablecoach.com)

Ce que défend la GPEC – favoriser la mobilité des salariés au sein des entreprises et le recrutement interne à partir de compétences transférables, volonté née dans les années 70 pour répondre à la nécessité d’optimiser l’outil de production au sein des ateliers Pechiney– est à l’opposé de ce qui est couramment pratiqué par les recruteurs en France, à savoir la soumission aux trois « dictateurs » que sont le Diplôme, le Clône, et l’Âge.

- Le diplôme : on ne donne un poste qu’à celui qui a la formation diplômante et l’expérience correspondants – le raisonnement par les compétences et le potentiel est loin d’être pratiqué par les recruteurs français, même ceux qui appartiennent à des cabinets de recrutement réputés ; on a l’habitude de raisonner « métier/diplôme (ou école) » au lieu de compétences acquises et transférables.
- Le clône : on ne fait confiance qu’à quelqu’un qui a « déjà fait », de préférence dans un secteur ou un domaine identique, alors que la recherche en psychologie, particulièrement aux USA depuis les années 70, nous enseigne que nous avons besoin, pour notre santé physique, émotionnelle et intellectuelle, d’engager des changements de vie professionnelle et personnelle tous les 10 ans environ. ces « passages » entre deux cycles sont riches en changements sur tous les plans. En général ils sont vécus avec une certaine inquiétude, surtout en début de vie (avant 40 ans) . Ces années de transition attestent la validité de l’existence de « cycles de vie », qui commencent par un « trouble », une perturbation des repères existants, souvent incarnés par des événements imposés de l’extérieur (restructuration ou licenciement, déménagement, maladie, rencontre ou séparation) , mais aussi par un changement « intérieur », à savoir une redéfinition de ce qui compte pour nous, de ce qui donne du sens à notre vie.
- L’âge : passé 40 ans, une dévalorisation menace le salarié, qui est soit perçu – par les autres ; mais aussi, et c’est plus grave, par lui-même !- comme « usé », « trop rigide » pour s’adapter à un monde sans cesse changeant , à moins que ce soit au moule de l’entreprise française, qui reste encore influencé par le modèle de la fonction publique, à savoir un fonctionnement de « cour », avec une pyramide hiérarchique , des statuts et du cloisonnement. Il y a beaucoup à dire sur ce seuil des « 40 » ans, âge fatidique inscrit dans notre cerveau reptilien ; âge auquel nos ancêtres tribaux se préparaient à mourir car ils avaient assuré la reproduction

de l'espèce et fourni leur contribution à leur tribu, à une époque où, étant donné la rusticité des pratiques médicales, leur corps était effectivement utilisé. Aujourd'hui, les progrès de la médecine sont tels que l'on pourrait choisir, si la société nous en laissait la liberté, « l'âge social » que l'on souhaite avoir ...

Une autre pratique fréquente des recruteurs, c'est d'exiger « x années d'expérience » - ce qui est une négation des « compétences » et de la motivation, qui sont des facteurs bien plus forts pour pronostiquer la réussite dans un poste. On peut maîtriser une compétence, un produit, un secteur en quelques jours, quelques semaines ou quelques mois selon les possibilités d'apprentissage procurées par un milieu – et le potentiel du candidat. De plus l'expérience, celle qui crée de la valeur et de la créativité, n'est pas réductible à l'ancienneté, encore moins à la répétition (avoir fait « x » années la même chose serait plutôt sclérosant). Avoir de l'expérience, c'est disposer d'un cadre de références complexe car enrichi par la diversité des fonctions et milieux professionnels traversés, ce qui permet de trouver la meilleure réponse aux nouveaux problèmes rencontrés !

On s'étonne ensuite des problèmes de recrutement rencontrés par les entreprises...il faudrait que nos recruteurs – et les dirigeants qui sont leurs commanditaires- arrivent à se dégager des a-priori qui restreignent leur vision. Chez les anglo-saxons, la mobilité des emplois au sein des entreprises « n'est pas un thème de réflexion » : on recrute avec des méthodes pragmatiques d'assessment (mises en situation) ; on n'a pas le réflexe d'associer rigidelement le diplôme initial au métier – si bien qu'il est facile de changer d'emploi au sein d'une entreprise et même de changer de métier tout au long de sa vie ; en tout cas on n'a pas besoin de légiférer à ce propos. Si une équipe fonctionne mal en Angleterre, on met en cause la hiérarchie, alors qu'en France celle-ci est relativement statique, faute d'une réelle culture managériale (les managers étant rarement bons, on ne prend pas le risque d'en changer). Quant aux USA, tout le monde sait qu'il y est aussi facile de perdre que de retrouver un emploi du fait d'une absence de législation sociale, ce qui certes peut être discuté au niveau des valeurs sociales que chacun défend, mais ce qui a une indéniable efficacité sur la mobilité et l'incitation au dynamisme professionnel.

En conclusion, on voit mal comment la GPEC et l'emploi des + 45 ans pourraient se développer en France en l'absence d'une modification des habitudes de recrutement, en interne comme à l'externe. Cela passe par une prise de conscience et une mise à distance de nos à-priori et héritages socio-culturels, entre autres le choix, en France, de faire de l'âge un critère d'accès ou d'exclusion du marché du travail, choix souvent associé à la conviction qu'un salarié senior n'acceptera jamais de revoir sa rémunération à la baisse en échange d'un nouveau challenge professionnel.