

## DOSSIER – GESTION des AGES - Mai 2006

" *Travailler et vieillir, vieillir et évoluer, évoluer et transmettre...* " <sup>1</sup>, voilà qui résume bien la problématique de la GESTION DES AGES.

"L'APEC prévoit une forte pénurie de cadres dès 2004 et une chute vertigineuse de la population active dès 2006. Le maintien des quinquas deviendra alors une cause nationale...parce qu'ils représenteront 12% de la population active, soit 3,5 millions de personnes!" <sup>2</sup>.

Il faut donc offrir à cette génération issue du baby-boom des possibilités d'évoluer et ne surtout pas les négliger au risque d'assister à une fuite des compétences. C'est une question d'adaptation, de formation et de gestion de carrière. Malheureusement, peu d'entreprises ont pris conscience de la situation et n'ont pas encore anticipé le vieillissement de leurs salariés. La France n'est pas non plus la seule concernée par ce problème : une bonne partie de l'Europe est vieillissante, et les divers gouvernements ne se préoccupent pas ou peu du devenir de leurs salariés les plus anciens.

Un an et demi après le premier dossier documentaire que nous vous avons proposé, la situation a très peu évoluée pour nos "seniors", malgré l'ANI (accord national interprofessionnel) du 9 mars dernier, texte qui fait suite aux négociations du 13 octobre 2005; ANI qui propose notamment un CDD seniors. Un plan d'action pour l'emploi des seniors 2006-2010 aura à vocation de décliner les dispositions de cet ANI. Les récents événements de l'actualité sociale en France (dus à la loi sur l'Egalité des chances) retarde sa mise en place.

Ainsi nous vous proposons un nouveau dossier sur la thématique de la gestion des âges, composé d'articles plus récents, d'une liste d'ouvrages disponibles au CARIF et de références de sites Internet et d'études sur le sujet, en abordant la situation en Europe, en France et dans les entreprises. Ce dossier n'étant pas exhaustif, n'hésitez pas à nous contacter pour plus d'informations.

---

<sup>1</sup> Travail et changement n°276

<sup>2</sup> Courrier cadres n°1517

➤ Sites Internet

EQUAL : programme d'initiative communautaire créée par le Fonds Social Européen pour lutter contre toutes les formes de discrimination et d'inégalité dans la sphère du travail et de l'emploi, pour la période 2000-2008.

<http://www.equallite.com>

<http://www.equal-france.com>

➤ Articles de presse

**Des seniors à la caisse** / [sn] ; DNA, Strasbourg : 06/04/2006 ; 1p.

*"Le gouvernement allemand veut inciter au travail des plus de 50 ans. Un supermarché discount a pris les devants : il n'emploie délibérément que des seniors... tous les salariés de l'entreprise ont plus de 48 ans."*

**Pour une révolution culturelle : gérer la diversité des âges et des parcours professionnels** / Haut Comité de la population et de la famille ; Paris : Haut Comité de la population et de la famille, février 2006 ; 4p.

[http://www.social.gouv.fr/IMG/pdf/avis\\_hcpf\\_0206.pdf](http://www.social.gouv.fr/IMG/pdf/avis_hcpf_0206.pdf)

**Salariés âgés, les patrons hollandais obligés de choyer leurs seniors** / Didier BURG in Entreprise et Carrières n°790/791 du 20 décembre 2005, p.30

*"Face au vieillissement de la population, les gouvernements des Pays-Bas incitent les entreprises à promouvoir le travail des seniors. Le chimiste DSM a signé un accord dans ce sens."*

**Les capacités de travailleurs vieillissants** ; in Futurible n°314 de décembre 2005, p 5 à 23

*"La France, comme l'Europe, vieillit. Le constat n'est pas d'aujourd'hui mais la situation va s'aggravant, la génération du baby-boom rejoignant de plus en plus massivement la population des retraités (dont l'espérance de vie s'accroît) alors même que les générations suivantes, moins nombreuses, ne garantissent plus, par leurs cotisations, l'équilibre du système de pensions. Une des solutions avancées, pour endiguer ce déséquilibre financier, consisterait à retarder l'âge de la retraite ou, mieux encore, à allonger la durée d'activité sur la durée de vie..."*

**Finlande – L'alternance, une formation aussi adaptée aux seniors** / RD AESCHLIMANN in Inffo Flash n°635 du 16 septembre 2005, p.10

*"Le projet Optio, financé par le programme européen Equal, est venu apporter sa pierre au programme national finlandais de maintien des – travailleurs vieillissants – dans l'emploi. Il propose à ce public une formation en alternance adaptée à leur expérience professionnelle et aux besoins de leur entreprise."*

**L'emploi des seniors se porte mieux en Europe du Nord** / RD AESCHLIMANN in Inffo Flash n°653 du 16 février 2005, p. 10

*"Alors que les partenaires sociaux français s'appêtent à engager le dialogue sur l'emploi des seniors, force est de constater qu'avec un taux d'emploi de 36,8% en 2003, notre pays se situe bien en deçà de la moyenne européenne. Prévoyants, les pays du Nord ont anticipés le choc démographique voici vingt ans, en développant des politiques de maintien dans l'emploi."*

➤ Etudes et ouvrages

**Viellissement et politiques de l'emploi (France)** / Organisation de Coopération et de Développement Economiques [Auteur moral] ; Paris : OCDE, 2005 ; 175 p.  
<http://www1.oecd.org/publications/e-book/8105062E.pdf>

*" Pour faire face au vieillissement rapide de la population, il est nécessaire de promouvoir de meilleures opportunités d'emploi pour les travailleurs âgés. Les autorités publiques et les entreprises doivent sans tarder prendre des mesures pour adapter la fixation des salaires à une main-d'œuvre plus âgée, pour s'attaquer aux discriminations du fait de l'âge et pour améliorer les qualifications et les conditions de travail des travailleurs âgés. Un changement d'attitude s'impose aussi de la part des individus quant au travail à un âge plus tardif et à l'acquisition de nouvelles compétences. L'OCDE a lancé une série de rapports dans une vingtaine de pays, dont la France. Chaque rapport national fait le tour des principales barrières qui existent concernant l'emploi des travailleurs âgés, évalue la pertinence et l'efficacité des mesures existantes pour contrer ces barrières et présente une série de recommandations sur les politiques que les autorités publiques et les partenaires sociaux devraient mener."*

Source : OCDE

**Projet Equal : Vers des entreprises de tous les âges : analyses et éléments de bonnes pratiques au sein des entreprises du secteur des services** / EZAN Hugo, GAUTHRONET Serge, JOHANSEN Aslaug ; Paris : ARETE, 2004 ; 76 p.

<http://www.arete.fr/site/expertises-etudes/RAPPORT-FUSION.pdf>

*" Rechercher des organisations du travail favorisant le maintien dans l'emploi des personnes âgées ; Concevoir et favoriser des pratiques et des modes de gestion permettant d'anticiper les problèmes auxquels les travailleurs vieillissants risquent d'être confrontés, Identifier des approches favorisant les synergies entre les âges (tutorat, transferts trans-générationnels, gestion des itinéraires, gestion des mobilités inter âge...) Rechercher des dispositifs et/ou des leviers favorisant le développement de la formation tout au long de la vie ; Sensibiliser l'ensemble des partenaires au sein des entreprises et à l'extérieur sur la problématique âge et travail."*

Source : Editeur

**Rapport annuel 2004 : gestion des âges et politique de l'emploi** / Inspection Générale des Affaires Sociales ; Paris : Documentation Française (La ), 11/2004 ; 336 p.

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/044000575/index.shtml>

*Parallèlement à ce rapport, l'IGAS publie, sur le même thème, quatre rapports portant sur la Belgique, l'Allemagne, la Suède, le Royaume-Uni, ainsi qu'un rapport de synthèse sur l'Union européenne. L'inspection consacre par ailleurs quatre autres rapports portant chacun sur un secteur professionnel particulier (Bâtiments et travaux publics, industrie aéronautique, secteur bancaire, secteur sanitaire et social).*

**L'expérience est capital (e), Equal France : de la gestion des âges à la promotion de la diversité** / Collectif ; Paris : Racine, 09/2005 ; Les cahiers ; 243 p.

N°CARIF = 65638

*" En matière de gestion des âges il devient urgent d'agir. Fruit des expérimentations menées en France, et en Europe, avec le soutien du fonds social européen au sein du programme d'initiative communautaire Equal, ce cahier propose - 10 repères pour l'action - à tous ceux qui souhaitent mettre en oeuvre une gestion des âges dans les entreprises, dans les territoires et impliquant les individus. Il relate des expériences de terrain, les difficultés rencontrées, les outils et les méthodes développées par une grande diversité d'acteurs au sein d'environnements contrastés. A travers cet échange, c'est la mobilisation de tous les acteurs qui est évoquée. Invités à vivre la diversité des parcours comme richesse d'entreprise, ils sont réunis autour de la certitude que - l'expérience est capital (e) -."*

Source : Racine

➤ Remarques

**L' Assedic** propose une aide au reclassement des 50 ans et plus.

Si la nouvelle rémunération est inférieure pour une même durée de travail d'au moins 15 % de l'activité précédente : versement d'une ARE différentielle de reclassement pour compenser la baisse de rémunération, dans la limite de 50 % des droits restants.

**Le plan d'action pour l'emploi des seniors 2006-2010**, en attente d'élaboration, aura vocation à décliner les dispositifs de l'**ANI** sur l'emploi des seniors signé le 9 mars 2006. Ce texte, négocié le 13 octobre 2005, crée notamment un CDD spécifique pour les demandeurs d'emploi âgés de plus de 57 ans. Il est accompagné d'un avenant qui institue une indemnité de fin de contrat pour ces CDD seniors.

Lors de la concertation sur le plan d'action pour l'emploi des seniors, en janvier et février 2006, Gérard Larcher, ministre délégué à l'Emploi et au Travail, avait réaffirmé l'engagement du gouvernement à retranscrire l'ANI de manière "strictement conforme à la volonté des partenaires sociaux pour ses dispositions nécessitant des modifications législatives ou réglementaires, en particulier en ce qui concerne les aménagements apportés au CDD".

Source : AEF – dépêche n°62297 du 09/03/2006

➤ Sites Internet

<http://www.travail.gouv.fr/>

Site du ministère du travail, de la cohésion sociale et du logement

<http://www.france5.fr>

Dans la rubrique emploi, un dossier datant de novembre 2005 est consacré aux seniors :

Gérer votre 2<sup>de</sup> partie de carrière / seniors, si vous changez de carrière ? / quinquas, quel CV ? / seniors : la France à la traîne... sont quelques uns des thèmes abordés

<http://www.anact.fr>

Agence National pour l'Amélioration des Conditions de Travail

Dossier thématique sur l'Age, le travail, l'emploi (études, cas d'entreprises, état des lieux...)

<http://www.senioractu.com/emploi>

L'actualité du marché des seniors et de papy-boomers

<http://www.seniors.enligne-fr.com>

Ce site permet aux responsables d'entreprises plusieurs modes d'accès à l'expertise selon le contrat qu'ils envisagent de passer : contrat commercial, CDD ou CDI, contrat de stage.

Il propose aux seniors indépendants et salariés de se présenter gratuitement pour proposer des prestations, postuler à des emplois, des missions ou des stages.

➤ Articles de presse

**Rebondir après 50 ans** ; in Courrier Cadres n°1615 du 2 février 2006, p 44-45

*" pour un quinquas, le retour à l'emploi était délicat. Mais entre les départs à la retraite des baby-boomers et le plan senior du gouvernement, les mentalités changent enfin. "*

**Le projet d'accord sur les seniors est-il satisfaisant ?** ; in Liaisons Sociales Magazine de décembre 2005, p 10 et 11

*" Après sept mois de négociations, les partenaires sociaux ont abouti le 13 octobre dernier à un projet d'accord sur l'emploi des seniors...Ce texte permettra-t-il, conformément à son objectif, de faire progresser le taux d'activité des 55-64 ans ? Les réponses de trois experts. "*

**Retraites : le grand départ va commencer. Les scénarios pour l'emploi** ; in Courrier Cadres n°1604 du 10 novembre 2005 ; p 16 à 25

*" Différé par la loi Fillon sur les retraites, le choc démographique approche et tout va s'accélérer dès 2007. Qui va bénéficier de la vague de recrutements nécessaires ? Aujourd'hui quatre scénarios tiennent la corde."*

**Emploi des seniors, accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005** / Liaisons Sociales ; Paris : Groupe Liaisons, 25 octobre 2005 ; in Liaisons sociales Quotidien, n°8636 ; 5p.

**Emploi des seniors, tout reste à faire** ; in Entreprise et Carrières n°761 du 26 avril 2005 ; 12 p.

*" Avec l'allongement de la vie professionnelle et l'arrivée du choc démographique, les entreprises, pour gérer leurs salariés seniors, vont devoir oublier les habitudes de gestion des effectifs héritées de l'âge des préretraités. Transfert des savoir-faire, mais aussi de la culture d'entreprise, fidélisation, mobilité...Nos deux sondages exclusifs, auprès des salariés concernés et des entreprises, montrent qu'une révolution des mentalités est nécessaire."*

**Maintenir les seniors en emploi** / Jérôme Gautié ; Paris, Centre d'Etudes de l'Emploi : avril 2005 ; in Connaissance de l'Emploi, n°15

[http://www.cee-recherche.fr/fr/publicationspdf/c\\_emploi\\_15.pdf](http://www.cee-recherche.fr/fr/publicationspdf/c_emploi_15.pdf)

**Les seniors entre formation et éviction** / Luc Behaghel ; Paris, Centre d'Etudes de l'Emploi : avril 2005 ; in Connaissance de l'Emploi ; n°14

[http://www.cee-recherche.fr/fr/publicationspdf/c\\_emploi\\_14.pdf](http://www.cee-recherche.fr/fr/publicationspdf/c_emploi_14.pdf)

➤ [Etudes et documents disponibles au CARIF](#)

**Repères : statistiques mensuelles** / DRTEFP Alsace, n°119, janvier 2006

<http://www.oref-alsace.org>

*Chiffres sur le marché du travail en novembre 2005 avec des données concernant l'emploi des seniors.*

Document disponible (en petit nombre) au CARIF et bientôt téléchargeable sur le site de l'OREF

**Propositions de l'ANDCP sur " la gestion des âges"** / ANDCP - 31 décembre 2005

<http://www.andcp.fr/mailings/postuniversite2005/propositions.htm>

*Agir sur le coût du travail des seniors, rendre salariés les stages en début de carrière, accroître la mobilité professionnelle sont quelques unes de ces propositions.*

**Les seniors et l'emploi en France** / AUTUME Antoine d', BETBEZE Jean-Paul, HAIRAULT Jean-Olivier ; Paris : La Documentation française , 2005 ; 243 p.

<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/064000045/0000.pdf>

*"La France connaît un taux d'emploi des seniors faible. Le rapport présente plusieurs solutions pour redresser ce taux et préconise la mise en place simultanée de trois réformes : approfondir la réforme des retraites de 2003, reconstruire le marché du travail des seniors et améliorer la gestion des ressources humaines à l'intérieur des entreprises."*

Source : Editeur

**Les métiers en 2015, l'impact du départ des générations du baby-boom** / DARES ; Paris :

Ministère du travail, de la cohésion sociale et du logement, 7 décembre 2005 ; 8 p.

[http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/PIPS\\_-\\_50.1\\_les\\_Metiers\\_horizon\\_2015.pdf](http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/PIPS_-_50.1_les_Metiers_horizon_2015.pdf)

*" D'ici 2015, le nombre de postes à pourvoir sur le marché du travail devrait augmenter fortement quand les générations nées après 1945 arriveront en fin de carrière. La tertiarisation de l'économie devrait se poursuivre avec toujours plus de cadres, mais aussi avec des emplois peu qualifiés de plus en plus nombreux dans les services et l'aide à la personne. Le dynamisme de l'emploi dans certains métiers pourrait entraîner des difficultés de recrutement. Ces problèmes s'aggraveront pour les métiers les moins attractifs et s'atténueront dans les entreprises susceptibles d'offrir des perspectives de carrière."*

Source : Editeur

**Rapport annuel 2004 : gestion des âges et politique de l'emploi** / Inspection Générale des Affaires Sociales ; Paris : Documentation Française (La ), 11/2004 ; 336 p.

<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/044000575/0000.pdf>

*Le rapport annuel de l'IGAS commence par un état des lieux de la situation et de l'évolution de l'emploi des seniors en France en 2004. Il analyse des phénomènes tels que la persistance des discriminations ainsi que la prise de conscience collective du problème du sous-emploi des 50-64 ans, prise de conscience qui ne change pas pour autant les pratiques de recrutement. Il envisage, à la lumière de comparaisons européennes, une réorientation des politiques publiques de l'emploi, du travail et l'accentuation de la formation. Le rapport propose enfin de mieux coordonner l'observation sociale, de lier la gestion des âges, le développement des compétences et l'évolution de l'organisation du travail.*

Source : Editeur

**Age et conditions de travail au sein de l'Union européenne** / MOLINIE Anne-Françoise ; Dublin : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2002 ; 9p.

<http://www.fr.eurofound.ie/publications/files/EF02106FR.pdf>

**La diversité des âges, regards croisés d'experts** / QUINTREAU Bernard, RAOULT Nicole ; Paris : Liaisons (Editions), 2004 ; 352 p.

N°CARIF = 55357

*"Après un Etat des lieux de la situation démographique de la population active française et des pratiques d'entreprise en matière de gestion des seniors, l'ouvrage fait état des avis d'experts sur quatre thèmes liés à la gestion des âges en entreprise : les marchés de l'emploi et nouvelles formes d'activité, la gestion dynamique des âges, l'approche constructive de la notion d'employabilité au service d'une sécurisation des parcours professionnels et la nouvelle dynamique de la formation au service d'une gestion de la diversité des âges."*

Source : AEF

**Manager les quinquas** / GUERIN Serge, FOURNIER Gérard ; Paris : Organisation (Editions d'), 12/2004 ; 242 p. / N° = 56760

*"Depuis trente ans, la France vit sous neuroleptique social. Résultat : seulement 34 % des salariés entre 55 et 64 ans sont encore actifs, contre plus de 50 % en moyenne dans le reste de l'Europe. Face à cette situation qui fait peser de lourdes menaces sur le financement des retraites, et qui crée déjà un handicap économique, le recours à des "médecines douces" sera insuffisant. Croire que les départs massifs en retraite de la génération du baby-boom liés à une diminution du nombre de jeunes arrivant sur le marché du travail réglera la question du chômage comme des retraites, c'est faire preuve de naïveté. Conscients qu'il ne peut y avoir de changement sans contrepartie et sans recherche d'équité, les auteurs proposent des solutions, souvent hors des sentiers battus, pour aider à la mise en place d'une politique de gestion des âges efficace dans l'entreprise."*

Source : Editeur

**Gestion des âges : pouvoir vieillir en travaillant** / GILLES Marion, LOISIL Florence; Paris : Editions Liaisons, juin 2003 [maj actuellement en commande] ; coll. Agir sur..., 120p. /

*"Les auteurs analysent le vieillissement de la population en France et les enjeux corrélatifs en termes de gestion prévisionnelle de l'emploi. Elles proposent un outil diagnostic, des démarches d'action dans l'entreprise, mais aussi dans le bassin d'emploi ainsi que des dispositifs de veille passant notamment par la prévention de l'usure professionnelle dès le début de la vie active."*

Source : Editeur

➤ Site Internet

<http://www.actal.aract.fr>

L'ACTAL (Action pour les conditions de travail en Alsace) fait partie du réseau national de l'ANACT et ses interventions "permettent de concevoir, mettre en oeuvre ou promouvoir des solutions innovantes dans une perspective d'amélioration des conditions de travail et de développement de la performance de l'entreprise", notamment dans le domaine de l'emploi des seniors.

Voir le CDROM édité en 2005 : "Comment travailler demain...avec les salariés d'aujourd'hui"

SOMMAIRE:

- présentation de l'ACTAL
- enquête régionale sur la gestion des âges au sein des entreprises (octobre 2005)
- gestion des âges : ce qu'ACTAL peut apporter aux entreprises régionales
- revue "travail et changement" n°302 août 2005 Gérer les âges, quel avenir pour les quinquas ?
- revue "travail et changement" n°295 avril 2004 Favoriser le développement professionnel à tous les âges
- actes du colloque "Age et qualité de vie au travail" de 2004

➤ Articles de presse

**Groupe Alstom, gestion de l'emploi et des âges / Liaisons sociales**, in Liaisons sociales quotidien n°14584 du 13 mars 2006, cahier n°368 (C3 – 455), 4 p

*Ce document présente l'accord triennal de gestion des emplois et des âges intéressant le groupe Alstom. Le préambule de l'accord souligne que la structure des âges, dans les établissements français, et notamment la proportion très importante de salariés de plus de 50 ans, justifie des règles communes visant à assurer le renouvellement des compétences."*

**Industrie Laitière - Le premier accord sur le travail des seniors / Sandrine ZADUNASYSKI**, in Inffo Flash n°672 du 16 janvier 2006, p.9

*"Le premier accord sur le travail des seniors a été conclu le 5 décembre dernier dans l'industrie laitière. Le texte porte sur la gestion de l'emploi et des recrutements, la pénibilité du travail et le temps de travail en fin de carrière."*

**L'Ecureuil (re) motive ses seniors / Sandrine FOULON** in Liaisons Sociales Magazine de décembre 2005, p.58

*"Comment garder le feu sacré quand on a plus droit aux préretraites ? La Caisse d'Epargne répond avec Cap 25, un dispositif pour stimuler les seniors."*

**Comment se préparer à travailler plus longtemps, le bonus de la formation / [sn]** in Le Point Eco n°239 de mars 2005, p22 à 25

[http://www.strasbourg.cci.fr/photos/pointeco/2640\\_PE\\_239\\_web.pdf](http://www.strasbourg.cci.fr/photos/pointeco/2640_PE_239_web.pdf)

*"Fini la retraite avant l'heure. Conséquence de la réforme dite Fillon, les salariés devront travailler plus longtemps. Pour les entreprises, la gestion prévisionnelle des compétences devient incontournable."*

**77 entreprises s'engagent pour les quinquas / Catherine LEVI** in Courrier Cadres n°1571 du 17 février 2005, p 15 à 20

*"Est-ce la fin d'un cliché ? Aujourd'hui, toutes les entreprises ne font pas une allergie aux plus de 50 ans. L'enquête exclusive ANDCP - Courrier Cadres le démontre : elles font volontiers appel à eux pour relever des challenges. Grands groupes ou PME, 77 d'entre elles se sont déjà engagées dans cette voie. Elles continuent en 2005 et nous expliquent pourquoi."*

➤ Etudes et documents disponibles au CARIF

**"Seniors, transmissions des savoirs – entrepreneurs, transmissions des entreprises"**, plaquette éditée par la COPIRE (Commission Paritaire Interprofessionnelle Régionale de l'Emploi) qui présente les résultats d'une enquête régionale sur les pratiques des entreprises Alsaciennes en matière d'emploi des seniors. La COPIRE propose également une liste d'entreprises où elle a repéré des bonnes pratiques concernant la transmission des savoirs : chaudronnerie Bieber, brasserie de Saverne, Menuiserie Venner, etc. Informations disponibles sur le site :

<http://www.dialogue-social.fr>

Source : COPIRE (Informations recueillies lors du salon JEF à Colmar le 20/01/2006)

**La gestion des âges, pratiques des entreprises auprès des salariés de plus de 50 ans**

Enquête ANDCP/Inergie 2005 ; novembre 2005, 20 p.

[http://www.andcp.fr/docs/senior2005\\_andcp\\_inergie.pdf](http://www.andcp.fr/docs/senior2005_andcp_inergie.pdf)

**L'emploi des seniors; enquête d'entreprises / CATALA Nicole** ; Paris : Documentation Française (La ), 2005 ; 64 p.

N° CARIF = 66066

*" A partir de 2008, seuls les salariés ayant travaillé 40 ans pourront, à 60, obtenir une retraite à taux plein. Cela signifiera pour beaucoup une prolongation de plusieurs années d'activité professionnelle. Or il apparaît que la très grande majorité des entreprises, encore imprégnées par la culture des sorties précoces, ne font pas les efforts nécessaires, en terme de formation continue et de motivation notamment pour favoriser un vieillissement actif...Même si l'enquête fait ressortir l'amorce d'une certaine prise de conscience et la mise en oeuvre ici et là d'actions innovantes, la France accuse ainsi un retard important par rapport à d'autres pays où s'est développée une politique active en faveur de l'emploi des seniors...Après avoir présenté une synthèse de l'enquête nationale et identifié les obstacles au maintien en activité des seniors, l'étude aborde avec des études de cas précis, quelques approches innovantes pour l'emploi des seniors."*

Source : Editeur

**Les DRH face au choc démographique : 20, 40, 60...comment les faire travailler ensemble /**

MARBOT Eleonore ; Paris : Organisation (Editions d'), 03/2005 ; 252 p.

N° CARIF = 56761

*"Enjeu crucial pour les entreprises, le vieillissement de la population va provoquer un choc démographique et une reconfiguration totale du paysage des ressources humaines. Départs en retraite de plus en plus tôt, entrée dans la vie active de plus en plus tard... pour que chacun trouve sa place, les entreprises doivent se préparer aux répercussions d'une telle mutation et réfléchir aux moyens de fidéliser les juniors tout en réintégrant les seniors. Cet ouvrage donne des pistes de réflexion et d'action pour adopter d'ores et déjà les bonnes pratiques dans un souci d'équité intergénérationnel. - Un livre de fond qui dépasse le seul domaine de l'entreprise et apporte une réflexion sociologique sur un sujet sensible ; une approche pratique et organisationnelle qui propose des moyens d'action sur le long terme ; des outils concrets à mettre en place aujourd'hui pour se préparer au choc démographique de demain."*

Source : Editeur

**Manager la carrière des seniors, vers de nouvelles pratiques de GRH / IMBERT Joëlle** ; Paris :

INSEP Editions, 2005 ; 163 p.

N° CARIF = 62119

*" Les quinquas et les sexagénaires ont la forme ! Ils n'ont jamais été si nombreux, en bonne santé et riches. A contrario, depuis vingt ans, les entreprises n'ont de cesse de faire partir leurs seniors, considérés comme un frein à la modernité, trop chers, pas assez rentables, trop rigides...Pourtant, pyramide des âges oblige, il va falloir prolonger l'activité des plus de cinquante ans dans l'entreprise...et sortir de cette contradiction bien française. Joëlle Imbert se penche sur les pratiques à adopter pour que les seniors trouvent leur place dans l'entreprise. Elle propose des solutions durables en revisitant les pratiques de la GRH et en élargissant son concept et des solutions à court terme qui permettent aux entreprises de mettre en place des actions afin que les seniors français en âge de travailler demeurent actifs et néanmoins heureux."*

Source : Editeur

**Les seniors dans l'entreprise** / PERETTI Jean-Marie, MARBOT Eleonore ; Paris : Village Mondial, 10/2004 ; 224 p.

N° CARIF = 55354

*" L'originalité de cet ouvrage est qu'il prend acte du fait que les baby-boomers devront travailler plus longtemps que leur aînés et les auteurs analysent donc le sentiment de - fin de vie professionnelle - qui tend à démobiliser les salariés les plus âgés. S'inspirant de ce qui se pratique à l'étranger, et notamment au Canada, les auteurs explorent des solutions innovantes pour concilier avec souplesse les intérêts de l'entreprise et ceux des seniors. Un travail de reconstruction de l'identité professionnelle des quinquas qui passe, entre autres, par la création de perspectives de carrière et par la formation."*

Source : P.Rabilloux - Entreprises et carrières n°745 - 17 janvier 2005