



Bibliographie sur la gestion des âges

Cette liste non exhaustive est classée par date de parution, du plus récent au plus ancien.

Les entreprises ne pourront pas se passer des seniors

LE NAGARD Guillaume ; *Entreprise & carrières*, n°721, pp.30-31, 15/06/2004

Résumé : Entretien avec Robert Rochefort, économiste et sociologue, directeur du CREDOC sur les pénuries de compétences et sur l'arrivée sur le marché du travail d'ici 2010 de 40% de travailleurs de plus de 55 ans. **Article**

Comment maintenir les seniors au travail

CHASSARD Yves ; *Courrier cadres*, n°1541, pp.180-185, 10/06/2004

Résumé : Analyses des économistes, chercheurs, enseignants, sociologues et managers sur les enjeux économiques et stratégiques de la gestion de la pyramide des âges dans l'entreprise. Cet article a déjà été publié dans la revue *Sociétal* n°44. **Article**

La gestion des âges en entreprise, une urgence en attente

DAVID-AESCHLIMANN Renée ; *Inffo flash*, n°637, pp.5, 16/05/2004

Résumé : Le 7 mai 2004, l'ANACT a organisé, à Paris, un colloque autour du thème " Age et qualité de vie au travail ". Les débats entre les différents intervenants : Etat, partenaires sociaux et entreprises ont conduit au constat suivant : la gestion des âges est un problème qui doit être géré rapidement, mais les actions tardent à se mettre en place. **Article**

Les conditions de travail des seniors

GUIGNON Nicole, PAILHE Ariane ; *Premières informations Premières Synthèses*, n°19.2, pp.4, 05/2004

Résumé : Les travailleurs âgés jugent leurs conditions de travail plus favorablement que leurs cadets : leurs horaires sont plus prévisibles, ils disposent de plus d'autonomie, subissent moins de pénibilités physiques et mentales. Toutefois, de 1984 à 1998, l'intensité de leur travail a augmenté et leurs conditions de travail se sont dégradées, autant que pour les salariés plus jeunes. **Périodique**

Senior cherche emploi désespéré

LANSADE Jessica ; *Le Monde initiatives*, n°30, pp.9, 05/2004

Résumé : Début avril 2004, à Paris, le Salon des Seniors a consacré un forum sur l'emploi. Ce forum de l'emploi dédié aux seniors fut un révélateur de l'inadéquation entre leurs demandes et les réponses proposées, mais également du désarroi d'une génération peu préparée au chômage de fin de parcours. **Article**

Gestion des âges : un observatoire régional créé en lorraine.

ROSSARD Martine ; *Entreprise & carrières*, n°713, pp.24, 20/04/2004

Résumé : L'ANACT Lorraine vient de mettre en place un Observatoire régional de la gestion des âges destinés à accompagner les entreprises et à résoudre les difficultés liées au vieillissement d'une partie de leurs salariés. **Article**

Des parcours diversifiés pour tous

LOISIL Florence, SARAZIN Béatrice ; *Travail & Changement*, n°295, pp.4-6, 04/2004

Résumé : Entretiens avec Anne-Marie Guillemard, professeur de sociologie à la Sorbonne, membre de l'Institut universitaire de France et de l'Académie européenne des sciences; Pascale Levet, responsable du Lab-Ho, l'Observatoire des hommes et des organisations; et Jean-Marie Peretti, professeur de gestion des ressources humaines à l'université de Corte et Président de l'Association francophone de gestion des ressources humaines

(AGRH) sur les orientations à prendre en France pour atténuer le choc démographique. Les solutions proposées sont : la mobilité des parcours professionnels et la diversité des âges au sein de l'entreprise. **Article**

Des parcours à construire pour travailler plus longtemps

LOISIL Florence, SAGE Renée ; Travail & Changement, n°295, pp.2-3, 04/2004

Résumé : Cet article identifie les différentes pratiques de ressources humaines innovantes mise en place pour faire face au choc démographique. **Article**

Les entreprises prêtes à former les " seniors ", mais réticentes à les recruter

GAUTIER-MOULIN Patricia ; Inffo flash, n°634, pp.3, 01/04/2004

Résumé : Pour 59% des entreprises, l'évolution démographique est perçue comme un risque et une problématique à court terme. Malgré cette prise de conscience, les résultats de l'enquête barométrique 2004 de la Cegos sur " le choc démographique " n'incitent pas à l'optimisme. Moins de 10% des entreprises ont développé en 2003 une stratégie concernant le " papy boom ". **Article**

Papy boom : Le conseil RH à l'affût d'un nouveau marché

FRANCHET Sandrine ; Entreprise & carrières, n°710, pp.14-19, 30/03/2004

Résumé : Depuis dix huit mois, les cabinets de conseil en RH se positionnent sur le créneau de la gestion des âges, en multipliant les journées d'information et de sensibilisation. Pour autant, ils ont du mal à transformer l'essai et à mettre en œuvre de véritables démarches d'accompagnement du papy-boom. Les entreprises ne sont, en effet, pas encore prêtes à investir dans ce domaine, d'autant moins que, dans leur majorité, elles ne croient pas au maintien des plus âgés dans l'emploi. Les entreprises manquent aussi cruellement d'instruments pour évaluer l'impact du choc démographique sur leurs organisations. C'est pourquoi les consultants misent, en tout premier lieu, sur une offre de " diagnostic papy-boom ". **Article**

Papy-boom : la pression monte

LACOURCELLE Céline ; Entreprise & carrières, n°710, pp.8, 30/03/2004

Résumé : L'échéance approche. Les DRH ont compris qu'il était temps de s'atteler au chantier du papy-boom. Mais pour l'heure, ils se contentent de bonnes intentions, c'est ce que révèle l'enquête réalisée en février 2004 auprès de 300 DRH et cadres d'entreprise par le CEGOS. **Article**

Le pétrochimiste Atofina (Lavéra) favorise la transmission des savoir-faire

La lettre Sud Infos, n°458, pp.5, 29/03/2004

Résumé : Un accord CASA (Cessation d'activité des salariés âgés) conclu en 1999 et de l'ouverture en 2002 d'un droit à un départ anticipé pour les travailleurs de l'amiante dans l'entreprise de pétrochimie Atofina. Cette négociation prévoit aussi la formation des jeunes qui devront les remplacer. **Article**

La nécessité de proposer des formations spécifiques aux salariés de plus de 50 ans s'affirme chez les DRH, selon une étude CEGOS.

DHERS Olivier ; L'AEF, n°23/03/2004, pp.1, 23/03/2004

Résumé : Une étude menée par le CEGOS consacrée " au choc démographique " montre que la majorité des DRH considèrent l'impact du choc démographique comme une problématique à court terme. La mise en place de nouvelles formes d'organisations du travail est l'une des solutions privilégiée par les entreprises pour limiter les recrutements et faire face aux départs massifs des personnes de plus de 50 ans. **Article**

L'emploi des seniors reste une priorité " virtuelle "

ROLLOT Catherine ; Le monde économie, n°18394, pp.7, 16/03/2004

Résumé : Si le nombre de départs à la préretraite diminue fortement, celui des plus de 55 ans au chômage ou encore dispensés de recherche d'emploi est en hausse. Les entreprises sont en effet encore peu nombreuses à se préoccuper de leur pyramide des âges. **Article**

Salariés âgés : Une formation plutôt qu'une prime d'ancienneté ?

GERARD Laurent ; Entreprise & carrières, n°707, pp.10, 09/03/2004

Résumé : Entreprise et Progrès s'est penchée sur les conséquences du choc démographique de 2006, et a remis des propositions au ministre des Affaires sociales, en matière de financement de formation pour les seniors. Le principe est de réorienter les moyens consacrés aux dispositifs de bonification de l'ancienneté, vers des actions de formations qui maintiendraient ou développeraient les compétences des seniors pour les maintenir dans l'activité professionnelle. *Article*

Une formation pour rebondir après 50 ans

FARGUES Laurent ; Courrier cadres, n°1528, pp.38-39, 04/03/2004

Résumé : Née en 1999, les formations de l'AIRCC se déroulent en Rhône-Alpes, près de Lyon et permettent aux cadres seniors de bénéficier d'une formation sur mesure. L'objectif étant de créer son propre emploi en devenant consultant ou agent commercial. A l'origine de cette initiative : un cadre commercial international, un animateur de réseaux de vente et une assistante de direction, à l'époque tous quinquas et chômeurs de longue durée. *Article*

Accroître l'emploi des travailleurs âgés et différer la sortie du marché du travail

Commission des Communautés Européennes, pp.27, 03/03/2004

Résumé : Le taux d'emploi peu élevé des travailleurs âgés en Europe représente une perte d'opportunités de vie pour les individus et de potentiel pour la société. Avec l'allongement constant de la durée de la vie, les individus ont de plus grandes chances de réaliser leur potentiel durant un temps de vie plus long. Pour l'économie dans son ensemble, l'accroissement des taux de participation et d'emploi des travailleurs âgés est crucial pour l'exploitation du plein potentiel de l'offre de main-d'oeuvre en vue de soutenir la croissance économique, les recettes fiscales et les systèmes de protection sociale, y compris des niveaux de retraites adéquats, au regard des réductions attendues de la population en âge de travailler. Les stratégies élaborées par les gouvernements peuvent fournir un environnement favorable, mais faute de contributions soutenues de la part des partenaires sociaux, les changements nécessaires dans la gestion des âges ne pourront ni se concrétiser ni se répandre. *Rapport - Réf. 13.36-4*

Viellissement : haro sur les experts ?

ALLEMAND Sylvain ; Sciences humaines, n°Hors série n°44, pp.50-51, 03/2004

Résumé : En France, le vieillissement démographique est spontanément perçu comme un problème de société qui appellerait forcément l'avis des experts. Les orientations d'une politique publique peuvent traduire le monopole d'une catégorie d'experts dans son élaboration. Mais peut-on laisser ces débats aux mains des experts. Une illustration que nous pouvons avoir est l'exemple de la politique de santé menée ces dernières années en faveur des personnes dépendantes. *Article*

25 ans, 40 ans, 55 ans... Les nouvelles stratégies de carrières

ESTIVAL Laurence ; Courrier cadres, n°1527, pp.12-19, 26/02/2004

Résumé : La baisse du nombre d'actif sur le marché du travail et l'allongement des carrières vont changer la donne des parcours professionnels pour les quinquas, mais aussi pour les cadres confirmés et les juniors. Quels sont les enjeux, et les meilleures façons de s'y préparer ? Enquête auprès des cadres juniors (25 ans), des quadras (40 ans) et seniors (de plus de 55 ans). *Article*

" Faire le lien entre âge et conditions de travail "

QUEUNIET Violette ; Entreprise & carrières, n°705, pp.30-31, 24/02/2004

Résumé : Entretien avec le directeur adjoint de l'ANACT : François Guérin sur les enjeux pour les entreprises de faire travailler plus longtemps. Pour y parvenir elles devront agir sur l'organisation du travail et des modifications de leurs pratiques de gestion de ressources humaines. *Article*

La retraite anticipée, un défi pour les entreprises

AIZICOVICI Francine ; Le monde économie, n°18319, pp.5, 24/02/2004

Résumé : Le nouveau dispositif Fillon en vigueur depuis le 1er janvier 2004, vise à amener à la retraite anticipée les personnes ayant travaillé plus de quarante ans. Pour l'heure, on ne peut pas parler en boom, en effet, sur les 54

000 éligibles ont ne sait encore pas combien vont choisir ce dispositif. Les employeurs, quand à eux ne semblent pas avoir encore engagé de réflexion approfondie pour se préparer à ces départs. **Article**

Seniors : Chaîne de pharmacie cherche cheveux blancs

TALBOT Caroline ; Entreprise & carrières, n°704, pp.36, 17/02/2004

Résumé : La chaîne de pharmacie américaine CVS, qui compte 110 000 salariés, a engagé, depuis seize ans, un programme de recrutement visant spécifiquement les plus de 50 ans. **Article**

Salariés âgés : Avignon pilote un projet européen Salariés âgés : Avignon pilote un projet européen

VEGA Marie-Pierre

Entreprise & carrières, n°703, pp.24, 10/02/2004

Résumé : L'université d'Avignon et des Pays du Vaucluse coordonne, pour la France, le projet " 50+ Europe ". Objectif : supprimer les barrières à l'emploi pour les personnes de plus de 50 ans. **Article**

Vieillesse et pénibilité : un guide pour l'entreprise

ROGEZ Isabelle ; Travail & Changement, n°294, pp.12, 02/2004

Résumé : Afin d'aider les entreprises à aborder le problème des liens entre les contraintes du travail et le vieillissement des salariés, l'ARACT a élaboré un guide qui permet de révéler les interactions entre les indicateurs démographiques, les conditions de travail et la santé des salariés. **Article**

Gestion des âges : un problème...pyramidal

BPI News, n°13, pp.5, 02/2004

Résumé : La France est-elle allée trop loin en mettant en préretraite une grande partie des salariés de 55 à 64 ans ? En 2002, les pouvoirs publics ont commencé à faire marche arrière, s'engageant à relever de 30% à 50% le taux d'emploi de ces actifs d'ici à 2010. Cette volonté de reconstruire une pyramide des âges très dégradée dans les entreprises a été concrétisée par la réforme sur le financement des retraites et de l'allongement de la durée des cotisations : les débats ont révélé le coût social, humain et économique du gâchis des fins de carrière qui tournent court. **Article**

Un repositionnement des seniors encore timide

SADOUN Carole ; Le Monde initiatives, n°27, pp.6, 02/2004

Résumé : Les grandes entreprises mettent en place des mesures spécifiques pour l'adaptation des postes, l'aménagement des horaires et la mobilité des seniors. Certaines entreprises impliquent même leurs travailleurs vieillissant dans des pratiques de formation des plus jeunes. **Article**

La mobilité à utiliser avec mesure

ESQUERRE Marion ; Le Monde initiatives, n°27, pp.7, 02/2004

Résumé : Afin de gérer la gestion des personnes en fin de carrière, les entreprises adoptent une politique de changement de poste. Mais mal employée, cette solution peut avoir un effet de "contre-emploi". **Article**

Gestion des âges : le rôle de la formation

Inffo flash, n°629, pp.VIII, 15/01/2004

Résumé : La formation offre-t-elle des solutions pour le maintien dans l'emploi des seniors et comment peut-elle intervenir ? Les pratiques actuelles des entreprises et des salariés eux-mêmes n'incitent pas à l'optimisme. **Article**

Entreprises et salariés intègrent mal l'idée de travailler plus vieux

DELBERGHE Michel ; Le Monde, n°18340, pp.15, 15/01/2004

Résumé : Alors que le gouvernement souhaite repousser l'âge de la retraite, les entreprises continuent à gérer leurs restructurations en proposant des plans de départs anticipés. Le vieillissement de la population va pourtant imposer une réflexion sur la manière de faire travailler les seniors, dont la motivation est souvent érodée. Plusieurs méthodes peuvent être adoptées pour essayer de motiver ce personnel. Le laboratoire pharmaceutique Boiron a su, depuis 1976, faire participer activement à la formation de leurs successeurs désignés le personnel vieillissant. En

Suède, une banque propose à ces Seniors des horaires aménagés et des activités pour maintenir leur forme physique. Au Japon, après l'âge légal de la retraite, nombreux sont ceux qui continuent à travailler pour un salaire moindre afin de compléter leur pension. **Article**

Chez Brose, on veut des seniors

LEO Marion ; Entreprise & carrières, n°699, pp.32, 13/01/2004

Résumé : Succès national pour l'équipementier automobile allemand Brose, qui a lancé une politique de recrutement de managers seniors. Dans ce pays, les préjugés contre l'âge sont importants et tenaces. **Article**

Sensibiliser tous azimuts sur la gestion des âges

LACOURCELLE Céline

Entreprise & carrières, n°698, pp.29, 06/01/2004

Résumé : Cela fait aujourd'hui un peu plus de douze mois que le programme Equallité est sur les rails. Douze mois d'échanges, de rencontres et de débats pour que la problématique de la discrimination par l'âge soit connue et appréhendée par le plus grand nombre. **Article**

Le défi des fins de carrière

GAULLIER Xavier ; Le Monde initiatives, n°26, pp.28, 01/2004

Résumé : Les entreprises ne semblent guère capables de relever le défi de l'emploi des plus de 55 ans. A part quelques cas exceptionnels, les entreprises continuent à pratiquer des politiques de rejet des salariés âgés. **Article**

La gestion des âges

DUGAS Louis, PERETTI Jean-Marie ; Personnel, n°446, pp.22-23, 01/2004

Résumé : La population vieillit, les 50-64 représente aujourd'hui 25% de la population active en Europe des 15. Mais peu d'entreprises anticipent ce phénomène. Pourtant il faudrait valoriser le travail des seniors et leur proposer des évolutions pour leur garantir une retraite décente. **Article**

Moins de préretraités mais plus de quinquas malades ou inaptes

DEVILLECHABROLLE Valérie ; Liaisons Sociales Magazine, n°48, pp.22-24, 01/2004

Résumé : Les indemnités journalières versées par la Sécu explosent. La raison ? Le boom des arrêts de travail chez les quinquas. A cause du tarissement des préretraites, les congés maladie deviennent avec l'inaptitude et l'invalidité, un palliatif pour les plus âgés. Un système de vases communicants inquiétant. **Article**

Quinquas : repartir du bon pied

CHARREL Marie ; Courrier cadres, n°1517, pp.40-43, 11/12/2003

Résumé : En matière d'emploi des plus de 50 ans, la France est le mauvais élève de l'Union européenne. D'où, pour certains quinquas, une recherche longue et difficile. Ce dossier propose des conseils pour les personnes de plus de 50 ans pour ne pas rester trop longtemps sur la touche ou pour se lancer dans une nouvelle carrière. **Article**

Peu d'entreprises anticipent le choc démographique

QUERUEL Nathalie ; Le monde emploi, n°18310, pp.7, 09/12/2003

Résumé : La perspective des départs massifs en retraite alarme les directions des ressources humaines dans différents secteurs d'activités. Seule une entreprise sur cinq déclare, lors d'une étude menée par la DARES (Ministère de l'emploi) en avril 2002, avoir géré la pyramide des âges de façon anticipée. Un projet a été présenté à la Commission des affaires sociales du Sénat afin de proposer que les experts âgés qu'ils soient cadres ou ouvriers consacrent une partie de leur temps à la transmission du savoir. **Article**

Comment le Crédit du Nord anticipe les conséquences du "papy boom" et organise la "gestion des seniors"

MARCELLI Sylvain ; L'AEF, n°2 décembre 2003, pp.1-3, 02/12/2003

Résumé : Explication de la stratégie retenue par le directeur régional des ressources humaines du Crédit du Nord pour recruter, former et ancrer ses salariés dans la société afin de faire face au déficit démographique qui s'annonce dès 2006. La question du transfert des compétences et de la gestion des salariés âgés est également évoquée. **Article**

Les atouts professionnels des seniors

IGALENS Jacques ; Le Monde initiatives, n°25, pp.24, 12/2003

Résumé : Comment retarder le sentiment précoce de fin de vie professionnelle quand la culture du départ anticipé est si partagée ? Et que l'allongement inéluctable de la carrière a rarement été souhaité, ni préparé ? Le dispositif spécifique du groupe Thales donne un exemple du défi à relever. **Article**

Papy-boom : la réaction des entreprises

COUGARD Marie-Claude ; Personnel, n°442, pp.44-47, 09/2003

Résumé : Départs massifs et vieillissement des salariés, voilà les évolutions profondes auxquelles les entreprises françaises vont être confrontées à partir de 2005. Qu'ont elles mis en place pour anticiper le papy-boom ? Que font-elles aujourd'hui pour se préparer à cette révolution importante ? **Article**

Les salariés européens ne sont pas tous vieux au même âge

ROLLOT Catherine ; Le Monde, n°18178, pp.7, 08/07/2003

Résumé : Fin programmée des préretraites, report de 60 à 65 ans de l'âge de la mise à la retraite, le maintien dans l'emploi des travailleurs vieillissants est devenu une préoccupation pour les pays européens. D'un pays à l'autre, pourtant, la situation de départ, tout comme les remèdes employés, divergent. Par exemple les pays du Nord de l'Europe tel que la Finlande ou les Pays-Bas, ont réussi en cinq ans à renverser la tendance de l'exclusion des seniors. **Article**

Age, compétences, formation : sortir les seniors de la zone de risque

KARVAR Anousheh ; Cadres CFDT, n°405-406, pp.23-28, 07/2003

Résumé : Trois éléments viennent remettre en question la culture des départs anticipés et le consensus social qui ont prévalu en France ces dernières années autour des préretraites. Le premier est le choc démographique de 2005-6 qui aura des répercussions sur toutes les générations d'actifs : accélération des départs en retraite et retournement démographique en 2010 (plus de départs que d'entrées dans le monde du travail), vieillissement de la population au travail et renouvellement de la population active. Le second est la pénurie des cadres, annoncée par les études de l'APEC comme par le rapport du groupe " Prospective des métiers et qualifications " du Commissariat général du Plan (décembre 2002). La quasi-totalité des secteurs d'activité serait concernée avec un risque prononcé pour le secteur des services, le plus créateur d'emplois cadres. Enfin, les négociations sur les retraites ont fait apparaître la nécessité d'un inventaire critique des mesures d'âge et des sorties précoces de l'emploi, notamment pour les cadres. **Article**

Dynamique de l'activité tout au long de la vie

GINSTY Danièle ; Entreprises formation. Magazine des professionnels de la formation, n°138, pp.15-16, 07/2003

Résumé : Après le sujet des discriminations de genre et de race, le projet Égalité s'est saisi des enjeux du " papy-boom " et des discriminations liés à l'âge lors d'un colloque organisé au mois de mai 2003. Certaines entreprises ont mis en place des politiques de gestion de leurs ressources humaines segmentées selon l'âge. Mais le plus difficile est de motiver le personnel. **Article**

Travailler jusqu'à 60 ans, mais dans quelles entreprises ?

PICARD François ; Courrier cadres, n°1495, pp.8-9, 12/06/2003

Résumé : La réforme des retraites proposés par le gouvernement repose sur un pari : les entreprises doivent faire travailler les salariés au moins jusqu'à 60 ans. Rares sont les sociétés qui ont anticipé le choc démographique des années 2006-2010 et savent proposer aux cadres des secondes carrières. Avec un taux d'emploi des plus de 55 ans de 33,8%, la France est l'un des plus mauvais élèves de l'Europe. **Article**

L'équité générationnelle peut maintenir les seniors au travail

LE NAGARD Guillaume ; Entreprise & carrières, n°673, pp.32-33, 10/06/2003

Résumé : Les seniors sont très souvent confrontés dans leur entreprise au sentiment précoce de fin de vie professionnelle, provoqué par le plafonnement dans l'organisation et le contenu des missions. L'une solution que

propose Jean-Marie Peretti, enseignant chercheur en GRH, pour essayer de motiver le personnel de plus de 50 ans, est de leur faire sentir que leurs compétences sont nécessaires au bon fonctionnement de l'économie. Une politique RH fondée sur l'équité générationnelle permettrait leur maintien dans l'entreprise. **Article**

Travailler 40 ans, oui, mais où ?

GAULLIER Xavier ; Alternatives économiques, n°215, pp.28-29, 06/2003

Résumé : L'allongement des carrières souhaité par le gouvernement entre en contradiction avec les pratiques des directions d'entreprise. En effet, un grand nombre d'entreprises pratiquent les préretraites, des congés de fin de carrières ou des comptes épargne-temps pour leur personnel de plus de 55 ans. Nombre de ces responsables ne souhaitent pas garder dans l'activité les seniors. **Article**

Gestion des âges : l'heure des seniors

QUENELLE Benjamin, FRANCK Emmanuel ; Entreprise & carrières, n°671, pp.14-16, 27/05/2003

Résumé : L'allongement de la durée des cotisations retraites va prolonger les carrières. La disparition de beaucoup de dispositifs de préretraites publiques va dans le même sens. Les entreprises commencent à prendre la mesure de cet enjeu, d'autant qu'elles auront besoin de conserver leurs seniors dans un marché d'emploi qui devrait fortement se tendre pour des raisons démographiques. Mais sur le terrain, peu de pratiques sont déployées. Les entreprises les plus avancées travaillent sur la recherche de secondes carrières en interne dès 45 ans et, dans la production, sur l'ergonomie. Plutôt que d'envisager des mesures ciblées, elles veulent surtout lutter contre les discriminations et assurer une bonne mixité entre les générations. **Article**

Les entreprises excluent toujours les salariés les plus âgés

DELBERGHE Michel, PONS Philippe ; Le Monde, n°13/05/2003, pp.19, 13/05/2003

Résumé : Alors que le gouvernement souhaite augmenter d'ici à 2020 à 42 ans la durée d'activité professionnelle, les groupes publics et privés favorisent souvent les départs anticipés. L'allongement de la vie professionnelle nécessitera une refonte radicale de l'organisation du travail. **Article**

Gestion des âges : Peu de DRH différencient juniors et seniors

Entreprise & carrières, n°665, pp.11, 15/04/2003 ; Résumé : Une enquête sur la gestion des âges en entreprise réalisée en mars 2003 par ASTER auprès de 192 DG et DRH d'entreprises de toute taille et de tout secteur, révèle que les employeurs n'ont pas de politique RH différente entre les jeunes et les seniors. **Article**

Les Pays de la Loire s'engagent dans la gestion des âges

DAVID-AESCHLIMANN Renée ; Inffo flash, n°612, pp.12, 15/04/2003

Résumé : La perspective de vieillissement de la population active en Europe, et en France en particulier, est désormais bien connue. Pour anticiper cette mutation, un plan national de mobilisation pour l'emploi des salariés âgés vient d'être lancé. Dans le cadre du programme Equai, la région Pays de la Loire apporte sa participation à la réflexion en cours. **Article**

Age et emploi : la problématique des " travailleurs âgés "

CHABERT Christine ; CEREP, pp.1-22, 04/2003

Résumé : A quel âge est-on vieux ? Pourquoi cette problématique se pose-t-elle ? Toutes ces questions sont développées dans une synthèse documentaire qui examine les politiques suivies par l'Union Européenne et la France pour tenter de solutionner la question des travailleurs âgés. Le maintien dans l'emploi des travailleurs âgés est abordé au niveau des conditions de travail, de la mobilité, de la formation ou de l'égalité professionnelle. Le document examine également les chiffres du retour à l'emploi, de la retraite et de la perception de cette catégorie de travailleurs par les entreprises. **Rapport - Réf. 13.36-3**

L'ANDCP propose de labelliser les entreprises

Entreprises formation. Magazine des professionnels de la formation, n°136, pp.49, 03/2003

Résumé : Afin de maintenir les salariés de plus de 45 ans dans l'emploi, l'ANDCP propose plusieurs solutions : développer la VAE, labelliser les entreprises qui mettent en place de réelle gestion des âges et des compétences et

rendre les salariés acteurs de leur parcours professionnel. *Article*

Avec l'âge, un nouveau rapport au travail

LEBAUBE Alain, ESQUERRE Marion, RAIKOVIC Monique, GAZSI Mélina, MERMOZ Mélanie

Le Monde initiatives, n°17, pp.19-20, 03/2003

Résumé : Parcequ'elle a eu massivement recours aux cessations anticipées d'activité des plus âgés pour résorber le chômage, la France se retrouve dans une situation délicate. La pré-retraite est devenue un mode de gestion sociale dont on ne peut plus se passer. Nulle part dans les pays de l'OCDE, le taux d'activité des plus de 55 ans n'est aussi faible, alors que se profile le choc démographique où les ressources en main-d'œuvre vont venir à manquer. Il existe des solutions qui passent par la formation, et surtout par un changement dans les politiques de ressources humaines. Sur le terrain, les choses évoluent essentiellement pour les cadres, qui tendent à démontrer qu'un nouveau rapport au travail s'instaure. Les entreprises acceptent de réembaucher des " quincadres ", en parallèle l'essor du travail indépendant est manifeste avec ses experts et spécialistes qui entreprennent une deuxième carrière ou qui s'appuient sur des sociétés de portage. *Article*

La gestion prospective des âges dans l'entreprise

MARTINEZ Dominique ; Le Monde initiatives, n°17, pp.7, 03/2003

Résumé : Dans une thèse récente, Régine Monti propose aux directions des ressources humaines de garder l'œil sur le temps qui passe et d'anticiper la gestion et l'articulation des compétences individuelles et collectives des salariés. Il s'agit pour elle que les DRH anticipe et mette en place une véritable politique de gestion des âges, or la GRH actuelle est lié au modèle de la flexibilité et de la logique du court terme et de fait ne favorise pas la gestion des âges. *Article*

Les travailleurs âgés face à l'emploi

GAUTIE Jérôme ; Economie et statistique, n°368, pp.33-42, 2003

Résumé : Depuis une vingtaine d'années, la situation des jeunes face à l'emploi a suscité un grand nombre de travaux d'études et de recherche. Des enquêtes statistiques spécifiques lui ont été consacrées - telles que les compléments "Jeunes " à l'Enquête (Insee, 1997) ou encore l'enquête Génération 92 puis 98 du Céreq (2001). Cette focalisation sur les jeunes et l'entrée dans la vie active a contribué à occulter jusqu'à récemment les questions, en quelque sorte symétriques, des seniors (1) et de la cessation d'activité. Pourtant, parallèlement à la montée du chômage des jeunes qui retenait toute l'attention, une autre tendance lourde se confirmait, voire s'accélérait : la baisse prononcée du taux d'activité (2) des travailleurs âgés - et notamment ceux de plus de 55 ans. Si bien qu'émergeait en France - mais aussi dans certains autres pays d'Europe continentale, comme l'Italie ou la Belgique - une configuration assez particulière des taux d'activité et d'emploi, celle d'une société où "une seule génération travaille à la fois", selon la formule de Elbaum et Marchand (1993). Malgré une remontée récente, le taux d'emploi des 55-64 ans est aujourd'hui remarquablement faible en France comparé aux autres pays de l'OCDE (34,2 % contre 49,4 % en 2002 - OCDE, 2003). Les débats sur la retraite se sont, en grande partie, cristallisés sur la question du rapport démographique entre actifs et non-actifs, et par là, sur celle de la nécessité d'allonger ou non la durée moyenne d'activité. La réforme des retraites adoptée en 2003 promeut cet allongement. Elle avait été précédée par la fixation au niveau européen d'objectifs qui vont dans le même sens : un taux d'emploi des 55-64 ans devant atteindre 50 % d'ici 2010 (résolution du Conseil européen de Stockholm de mars 2001), un relèvement progressif d'environ cinq ans de l'âge moyen de sortie de l'activité au même horizon (Conseil européen de Barcelone de mars 2002). [Résumé INSEE] *Article*

Les entreprises face au vieillissement de leurs effectifs

MINNI Claude, TOPIOL Agnès ; Economie et statistique, n°368, pp.43-63, 2003

Résumé : En 2002, comme en 1975, un peu plus d'un emploi sur cinq est occupé en France métropolitaine par un senior, c'est-à-dire une personne âgée d'au moins 50 ans. La part des seniors dans l'emploi a rapidement progressé à partir de 1996, avec l'arrivée des premières générations du baby-boom à la cinquantaine et cette progression se maintiendra jusqu'en 2006. Avec l'augmentation de l'espérance de vie et le remplacement progressif des générations du baby-boom par les générations moins nombreuses nées à partir de 1974, le poids des seniors dans l'emploi devrait continuer à s'élever après 2006. Mais l'ampleur de cette hausse dépendra avant tout du recul de l'âge de

départ effectif à la retraite. Le poids des seniors dans les entreprises est très variable. Plus d'un tiers des indépendants a plus de 50 ans. Les seniors sont aussi relativement plus nombreux dans les secteurs d'activité relevant de la sphère publique que dans le secteur privé. Dans celui-ci, les grandes entreprises et certains secteurs du tertiaire comptent davantage de seniors. Toutefois, depuis 1996, le vieillissement des effectifs a concerné presque tous les secteurs. Un établissement de plus de dix salariés sur cinq du secteur privé sera à un horizon plus ou moins proche confronté au vieillissement de ses effectifs et à sa gestion. Cependant, il existe un décalage entre la réalité démographique et la façon dont les responsables d'établissement perçoivent le vieillissement de leur personnel. Peu s'en préoccupent et mettent en œuvre des mesures destinées à prolonger la durée d'activité des seniors. S'il n'y a pas de discrimination avouée à l'encontre des plus âgés, de nombreux responsables continuent à les stigmatiser à travers des stéréotypes relatifs à leurs compétences et attitude au travail. Les établissements qui se penchent sur la question démographique sont en majorité de grandes unités qui vont être prochainement confrontées à des départs en retraite nombreux. Leur démarche n'est pas préventive mais curative. [Résumé INSEE]

Article

Les quinquagénaires dans l'emploi salarié privé

AUBERT Patrick ; Economie et statistique, n°368, pp.65-94, 2003

Résumé : En 2000, les quinquagénaires ne se répartissent pas dans l'emploi salarié de la même manière que leurs cadets. Leur poids est plus élevé dans les établissements grands et anciens. Ils sont également plus nombreux dans l'industrie, la finance et l'immobilier. Une part importante de quinquagénaires dans un secteur donné ne signifie pas pour autant une employabilité élevée. Elle traduit surtout l'historique des embauches, des licenciements et des départs en retraite passés. La situation est différente si l'on observe l'évolution de l'emploi. Entre 1995 et 2000, l'emploi des quinquagénaires a principalement diminué dans l'industrie, notamment parmi les non-qualifiés. Cette diminution provient surtout d'un contexte défavorable pour l'emploi dans les secteurs industriels. À variation constante des effectifs totaux, l'évolution de l'emploi des quinquagénaires est la plus favorable dans les secteurs des services aux entreprises, de la santé éducation et des activités associatives. Elle est la plus défavorable dans le commerce, l'énergie, la finance. Les quinquagénaires sont mieux payés que leurs cadets et ont plus souvent recours au temps partiel après 55 ans. Un recours au temps partiel relativement élevé semble de plus associé à une évolution favorable de leur emploi. Le lien entre emploi et salaire relatif est, en revanche, complexe. Un salaire relatif élevé pour les quinquagénaires est associé à une évolution plutôt défavorable dans les emplois non qualifiés, et plutôt favorable dans les emplois très qualifiés. **Article**

Stratégies et perspectives d'accompagnement de salariés en fin de carrière

LEBELLE Michel, VEYER Claude ; Education Permanente, n°153, pp.91-99, 12/2002

Résumé : Dans le contexte du papy boom, les entreprises se trouvent dans l'obligation de se positionner vers " l'allongement contraint de la vie au travail ", entraînant les quinquagénaires à envisager un changement d'interprétations de cycle de vie. Les auteurs traitent de la gestion des âges et des formes de vie au travail, de la capacité d'organiser les savoirs autour de l'action engendrant de profondes mutations en termes de politiques d'emploi, de revalorisation des carrières, de trajectoires professionnelles. Ils éclairent, par une recherche-action, l'accompagnement de l'acte du passage, une ingénierie d'accompagnement de la mise en valeur des compétences, l'accompagnement de l'écriture de l'expérience. **Article**

Après 45 ans, les cadres ne bénéficient plus de formation ni de plan de carrière, selon le cabinet de recrutement " Hommes & Missions "

MARTY Christophe ; L'AEF, n°19 novembre 2002, pp.1-2, 19/11/2002

Résumé : Une enquête démontre que les entreprises faisant appel aux cadres de plus de 50 ans misent avant tout sur leur expérience. Les recrutements ont souvent lieu par défaut (concurrence forte, pénurie de main d'œuvre, crise économique) alors que les cadres quinquas acceptent souvent des missions courtes et se rendent disponibles plus facilement. **Article**

Travail et vieillissement : Quelles perspectives pour l'emploi et la formation ?

SANTELMANN Paul ; Problèmes politiques et sociaux, pp.1-80, 19/04/2002

Résumé : La France et ses voisins européens sont confrontés à une évolution démographique sans précédent qui les

amène à revoir les politiques sociales et économiques conduites jusqu'à présent. La remise en cause de l'équilibre du régime des retraites, du fait de l'allongement de la durée moyenne de vie et du vieillissement de la population, est apparue comme le problème le plus visible. Mais c'est en réalité la question du rapport au travail et de la place et du rôle des différentes générations qui est posée. Ce dossier aborde ces questions en donnant chiffres et tentatives de solutions. **Ouvrage - Réf. 13.36-1**

Activité professionnelle et vieillissement

GOUX Dominique, DAYAN Jean-Louis, MARCHAND Olivier, POPOVICI Adrien, BOISARD Pierre ; Editions Liaisons, Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques, Institut national de la statistique et des études économiques, pp.1-214, 10/2001

Résumé : Les sociétés occidentales ont un grand défi à relever, celui du mouvement général de vieillissement de leurs populations. Tous les pays industrialisés sont concernés. En particulier la France, où il est de plus en plus rare d'exercer une activité après 60 ans. Aujourd'hui, beaucoup de travailleurs quittent même le marché du travail dès l'âge de 55 ans. Cette pratique n'est pas nouvelle. Depuis la fin des années 70, un nombre croissant d'actifs ont quitté leur activité professionnelle bien avant de liquider leurs droits à la retraite. Introduits en raison de la dégradation du marché du travail, ces départs anticipés ont été aussi encouragés par l'existence des dispositifs permettant de bénéficier de revenus de remplacement jusqu'à la retraite, ramené de 65 à 60 ans. Mais pas seulement : les modes de gestion de la main-d'œuvre par les entreprises y ont joué également un rôle actif. Quand l'âge avance, et spécialement pour les salariés effectuant des travaux pénibles ou dangereux, les altérations de la santé, progressives ou accidentelles, peuvent aboutir à une limitation des capacités de travail. En outre, parce qu'elles accroissent la pression des délais et la variabilité des horaires, les nouvelles formes d'organisation du travail ne facilitent pas les tâches des anciens. Longtemps, les retraits anticipés d'activité ont pu apparaître comme un mal nécessaire et un levier pour contenir le chômage. Mais à l'usage, s'ils permettent aux entreprises de renouveler sans frais la pyramide des âges et des compétences, ils risquent aussi d'engendrer des tensions s'il faut accroître les prélèvements obligatoires pour payer les retraites ou faire face aux pénuries éventuelles de main-d'œuvre. **Ouvrage - Réf. 13.36-6**

Les seniors, travail et intérim

Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de vie, pp.12, 06/2001

Résumé : Le Fonds professionnel pour l'emploi du travail temporaire a demandé au Credoc de travailler sur le thème des seniors et du travail (incluant l'intérim). Cette étude se divise en deux parties: une première consacrée à l'analyse des grandes données économiques et une seconde portant sur une étude qualitative menée auprès de 34 DRH et de 46 seniors âgés de 50 à 59 ans. **Rapport - Réf. 13.36-5**

La structure d'âge de la population active et la performance des entreprises

Ecole Nationale d'Administration, pp.1-30, 2001

Résumé : L'âge influe-t-il sur la productivité des salariés en entreprise ? Ce rapport tente d'appréhender et d'explicitier l'idée souvent erronée d'une moindre performance des salariés âgés. Il examine les processus de gestion des salariés âgés par les entreprises ainsi que les changements à apporter dans les modes d'organisation du travail. Le rapport insiste également sur les politiques publiques à mettre en œuvre pour gérer efficacement les parcours des salariés âgés. **Rapport - Réf. 13.36-8**

Gestion des âges et emploi

Ecole Nationale d'Administration, pp.non paginé, 2001

Résumé : Le maintien des quinquagénaires dans l'emploi se révèle impérieux lorsque l'on anticipe le déficit démographique auquel la société française et son marché du travail seront confrontés dans quelques années. Les dispositifs les plus en vogue jusqu'à présent étaient ceux favorisant les préretraites. Le rapport préconise donc un véritable changement dans les mentalités et les comportements des structures pour favoriser l'emploi et la gestion des âges ainsi qu'un changement dans les politiques, les dispositifs ou les ressources humaines tant dans le secteur privé que public. **Rapport - Réf. 13.36-7**

Evolution de l'activité des 55-59 ans

LAGARDE François ; Conseil d'orientation des retraites, n°06/12/2000, pp.6, 27/11/2000

Résumé : L'auteur analyse de façon très précise l'activité des 55-59 ans et examine les causes qui poussent ces travailleurs à rester sur le marché du travail. Thème abordé lors de la Réunion du Conseil du 6 décembre 2000.

Article

Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail

VOLKOFF Serge, JOLIVET Annie, MOLINIE Anne-Françoise ; Centre d'études de l'emploi, pp.1-118 hors annexes, 2000

Résumé : Face aux perspectives globales de vieillissement démographique, les entreprises, et plus particulièrement les entreprises industrielles, semblent réagir uniquement par l'inquiétude et la défiance à l'égard des capacités des salariés âgés. Le présent dossier se propose de reconsidérer cette approche négative de la relation âge-efficacité telle qu'elle s'exprime dans les études sur les conditions de travail, les stéréotypes sociaux et les modélisations économiques. L'approche ergonomique proposée par les auteurs à partir de l'observation de nombreuses situations de travail amène à nuancer les évaluations précédentes et à mettre en balance déclin des capacités et accroissement de l'expérience, ainsi qu'à repenser les indicateurs utilisés couramment pour mesurer la performance au travail.

Ouvrage - Réf. 13.36-2

