

# Sommaire

<b>Remerciements</b> .....	V
<b>Les auteurs</b> .....	VII
<b>Introduction</b> .....	XVII

## Partie 1 Constater

<b>1 – Le compromis social à la française est à bout de souffle</b> .....	3
Pas de miracle à attendre .....	3
Les chiffres de l'emploi des seniors en France.....	8
Tous d'accord pour exclure !.....	15
Il n'y a pas de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour les plus de 50 ans .....	26
Le choc de la fin des préretraites .....	32
<b>2 – En finir avec les idées reçues</b> .....	35
Rajeunir notre regard sur l'âge .....	35
Il n'y aura pas de divin effet mécanique sur l'emploi .....	37

L'âge peut faire bon ménage avec la productivité .....	45
Les seniors au top : des exemples pluriels .....	55
Le tutorat n'est pas la seule activité possible dévolue aux seniors ! .....	56

## Partie 2 Anticiper

<b>3 – Prévoir les besoins de l'entreprise .....</b>	<b>63</b>
La question senior face au projet d'entreprise .....	63
Difficile de prévoir le futur de l'entreprise .....	65
Relancer l'économie des services .....	67
Deux premières conséquences s'imposent .....	70
Penser les besoins d'équilibre en interne .....	74
<b>4 – Non, à 45 ans, la carrière n'est pas terminée ! .....</b>	<b>79</b>
Pour une révolution copernicienne .....	79
Les attitudes et les compétences ne sont pas identiques .....	81
Un essai de typologie des seniors .....	85
Développer les entretiens annuels et le bilan de compétences approfondis à 45-50 ans .....	95
Détection des seniors à haut potentiel .....	104
L'écoute comme premier outil de motivation .....	111

## Partie 3 Former et motiver

<b>5 – Améliorer les compétences</b> .....	117
Renforcer sa compétitivité .....	117
L'enjeu majeur de la formation .....	119
L'enjeu de la compétence technique .....	126
Adapter l'outil de travail au quotidien de chacun .....	130
<b>6 – Responsabiliser les encadrants</b> .....	135
Un enjeu central .....	135
Comprendre les enjeux de la « seniorisation » de la société .....	136
Communiquer et motiver .....	139
Motiver les managers à la réussite de la gestion dynamique des âges .....	143
<b>7 – Envolée la motivation ?</b> .....	147
Le principe d'agir .....	147
L'enjeu du savoir-être pour améliorer la motivation .....	149
Prendre en compte l'estime de soi .....	151
<b>8 – Du conflit de génération au partage intergénérationnel</b> .....	155
Au-delà des discours, la réalité des échanges .....	156
L'intergénération, un mode de vie sociétal .....	161
La coopération, un enjeu essentiel pour l'entreprise .....	166

## Partie 4 Expérimenter

<b>9 – Une seconde carrière dans l'entreprise ? .....</b>	173
Sortir d'un discours incantatoire .....	173
Changer de rôle et jouer sur la mobilité horizontale .....	176
En finir avec la dictature de la solution unique .....	184
Un nouveau regard sur le temps partiel .....	189
Sortir des sentiers battus .....	194
 <b>10 – Inventer des nouvelles formes de rémunération .</b>	 203
Les leviers des compléments de revenu.....	203
Contribuer au rachat de trimestres.....	205
Ouvrir d'autres perspectives de rémunération que le salaire .....	207
 <b>11 – Sortir des sentiers balisés .....</b>	 211
Des gisements multiples .....	211
Les PME comme lieu d'exercice de la seconde mi-temps professionnelle.....	212
Réfléchir à partir des bassins d'activité ? .....	213
L'intérim management comme alternative.....	215
Il y a une vie professionnelle hors de l'entreprise !.....	223
 <b>Conclusion .....</b>	 231

## Dix propositions pour favoriser l'activité des seniors

<b>1 – Changer de fonction et de responsabilité à l'intérieur de sa société .....</b>	237
<b>2 – Favoriser les rachats de trimestres et les rémunérations périphériques .....</b>	241
<b>3 – Faire de la capacité à gérer la diversité de ses équipes, un axe central de l'évaluation du manager .....</b>	243
<b>4 – Rendre systématiques les entretiens annuels d'évaluation et de prospective et le bilan de compétences approfondi à 45-50 ans .....</b>	245
<b>5 – Mettre en place une politique de détection des seniors à haut potentiel et d'encouragement à travailler après 60 ans .....</b>	247
<b>6 – Favoriser le travail à la carte .....</b>	249
<b>7 – Proposer de réelles formations à tous les âges .....</b>	251
<b>8 – Prendre en compte les potentialités de l'intérim management .....</b>	253
<b>9 – Soutenir le passage des seniors compétents et motivés des grands groupes vers les PME .....</b>	255
<b>10 – Favoriser l'emploi des seniors issus du privé dans le secteur public .....</b>	257

## En pratique

<b>Témoignages</b> .....	261
L'exemple italien avec Alberto Bertolini, consultant interne .....	261
Yves Laqueille, DRH d'ETDE, filiale de Bouygues Construction.....	264
 <b>Quelques initiatives en France et ailleurs</b> .....	267
Adia : campagne d'affichage et premier « <i>testing</i> » de l'embauche pour les seniors en France.....	267
Bilan de compétences spécifique: l'exemple de la Caisse d'Épargne du Poitou-Charentes.....	268
Le Salon des métiers des services pour le grand âge .....	271
Pic Equal.....	271
La HALDE .....	273
Le COR.....	274
Deux tiers des seniors canadiens veulent travailler après la retraite .....	275
Pépinière de seniors à Toulouse : une façon originale de relancer les seniors .....	276
VitaQuinquas, vitaminer l'emploi des seniors ! .....	278
Repères .....	279
Évolution de l'emploi des seniors : derniers chiffres .....	281
Taux d'activité par région .....	283
 <b>Les grandes typologies de seniors face au travail</b> .....	285
Les seniors en poste en quatre types .....	285
Les seniors hors de l'entreprise en cinq typologies .....	286

Donnée 1 .....	288
Donnée 2 .....	289
Donnée 3 .....	290
Donnée 4 .....	292
Donnée 5 .....	293
Donnée 6 .....	294
Donnée 7 .....	296
Donnée 8 .....	297
<b>Bibliographie</b> .....	307
<b>Glossaire</b> .....	313
<b>Index</b> .....	315