

Sommaire

Remerciements	V
Les auteurs	VII
Introduction	XVII

Partie 1 Constater

1 – Le compromis social à la française est à bout de souffle	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
2 – En finir avec les idées reçues	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

3 – Prévoir les besoins de l'entreprise	63
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
 4 – Non, à 45 ans, la carrière n'est pas terminée!	 79
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
Détecter les seniors à haut potentiel	104
L'écoute comme premier outil de motivation	111

Partie 3

Former et motiver

5 – Améliorer les compétences	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
 6 – Responsabiliser les encadrants	 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
 7 – Envolée la motivation ?	 147
Le principe d'agir	147
L'enjeu du savoir-être pour améliorer la motivation	149
Prendre en compte l'estime de soi	151
 8 – Du conflit de génération au partage intergénérationnel	 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

9 – Une seconde carrière dans l'entreprise ?	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
 10 – Inventer des nouvelles formes de rémunération .	 203
Les leviers des compléments de revenu.....	203
Contribuer au rachat de trimestres.....	205
Ouvrir d'autres perspectives de rémunération que le salaire	207
 11 – Sortir des sentiers balisés	 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
 Conclusion	 231

Dix propositions pour favoriser l'activité des seniors

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

En pratique

Témoignages	261
L'exemple italien avec Alberto Bertolini, consultant interne	261
Yves Laqueille, DRH d'ETDE, filiale de Bouygues Construction.....	264
Quelques initiatives en France et ailleurs	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
Les grandes typologies de seniors face au travail	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
 Bibliographie	 307
 Glossaire	 313
 Index	 315