

L'emploi des seniors

Mise à jour : janvier 2010

Sommaire

Aux éditions de l'Anact	p.1
Autres références	p.7
État des lieux et enjeux	p.7
Maintien dans l'emploi	p.9
Conditions de travail des seniors	p.12
Retour à l'emploi.....	p.14
Aménagement des fins de carrière	p.15

Aux éditions ANACT

- ouvrages et articles

"Construire des parcours professionnels", TRAVAIL ET CHANGEMENT, n° 319, 05/2008, 18 pages
Construire les parcours professionnels, c'est développer les compétences, préserver la santé, l'employabilité à tous les âges pour favoriser le développement professionnel des salariés et la performance des entreprises. Ce dossier présente aussi des démarches d'entreprises.
<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/808342.PDF>

"Favoriser le développement professionnel à tous les âges", TRAVAIL ET CHANGEMENT, n° 295, 05/2004, 15 pages
Les parcours professionnels sont à construire pour travailler plus longtemps. Des spécialistes pointent 2 orientations : encourager la diversité des âges dans les entreprises et favoriser la mobilité des parcours professionnels. Une étude du Réseau Anact sur les conditions de réussite d'une "seconde carrière" dans le secteur public révèle l'importance de l'anticipation dans la gestion des parcours professionnels. Une étude porte sur les parcours de femmes formées au métier de soudeur dans les industries de Saint-Nazaire. La Ferté Confection, prêt-à-porter haut de gamme, investit dans la formation professionnelle afin d'assurer la transmission des savoir-faire. Le Plan local pour l'insertion et l'emploi du Territoire de Belfort se préoccupe des parcours des personnes en situation d'exclusion. Chez Trocme Vallart Emballage, les salariés spécialisés dans la fabrication de films plastiques sont associés à l'intégration et à la formation des nouvelles recrues. <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/30443.PDF>

"Gestion des âges : enquête exclusive auprès de 10 000 dirigeants", TRAVAIL ET CHANGEMENT, n° 312, 02/2007, 15 pages
Le réseau ANACT a mené une enquête auprès de 10000 dirigeants de PME de plus de 20 salariés, à travers un dispositif combinant, aux niveaux régional et national, collecte et analyse des approches et représentations de la gestion des âges. L'enquête est constituée de 24 enquêtes régionales réalisées par chaque Aract. Les premiers résultats nationaux de cette enquête quantitative et qualitative donnent une visibilité des préoccupations des dirigeants : globalement ils ont une bonne image des travailleurs âgés mais pour autant, ne sont pas préoccupés des départs massifs en retraite. L'enquête révèle des situations variées quant à la structure d'âge dans les entreprises. <http://www.anact.fr/pls/portal/docs/1/14312.PDF>

"Gérer les âges : quel avenir pour les quinquas ?", TRAVAIL ET CHANGEMENT, n° 302, 06/2005, 15 pages

Il est urgent de redonner aux quinquagénaires une place dans l'entreprise, dans un contexte de réforme des retraites et préretraites et de la formation professionnelle. Les experts interviewés concluent également que la gestion des parcours professionnels doit être effectuée à tous les âges. Chez Métaleurop, les salariés les plus âgés ont pu s'engager dans une démarche de validation des acquis de l'expérience. L'Anact a lancé auprès de quatre entreprises une étude qualitative sur les parcours professionnels. L'entreprise Leroy-Somer s'engage dans une démarche d'anticipation de la gestion des emplois et de prévention des TMS. Lors d'un séminaire d'étude sur les salariés vieillissants en Allemagne, une entreprise a montré une autre façon d'aborder le travail des quinquas. <http://www.anact.fr/pls/portal/docs/1/14247.PDF>

"L'inexorable montée des inaptitudes au travail", AU FIL DE L'ARACT, n° 29, 07/2009, 7 pages

Les entreprises de Haute Normandie semblent être de plus en plus confrontées à des salariés inaptes à leur poste de travail ou en restrictions d'aptitudes et doivent trouver des solutions de reclassement. Les causes de ce phénomène sont multiples : en premier lieu, le vieillissement de la population active, mais aussi l'intensification du travail, l'accélération des rythmes, la diminution des temps de récupération et le développement des troubles psychosociaux.

<http://www.haute-normandie.aract.fr/images/stories/pdf/info29.pdf>

"Réussir le tutorat en entreprise", ARACT ACTAL, 01/2008, 2 pages (Fiche pratique "gestion des âges")

http://www.actal.aract.fr/RessourcesSite/FichesPratiques/GDA_Le%20tutorat.pdf

"Transmettre les savoirs sensibles d'une génération à l'autre", ARACT LORRAINE, 2004, 4 pages

L'importance des questions de coopération entre générations est généralement sous-estimée par les entreprises. Pourtant, entreprises et salariés peuvent, ensemble, sortir gagnants d'une démarche prenant clairement en compte cet aspect, aujourd'hui essentiel, du développement des compétences. L'action-pilote menée en 2003/2004 avec SOLLAC Lorraine a mis au point un ensemble d'outils et démarches transposables à d'autres types d'entreprises. <http://www.lorraine.aract.fr/documents/etudes/osmose.pdf>

"Un club pour manager le vieillissement au travail", ARACT HAUTE NORMANDIE, n° 26, 09/2008, pp. 2-7

Dans ce dossier de la lettre d'information, "Au fil de l'Aract", les auteurs réalisent un focus sur le maintien dans l'emploi des seniors à l'occasion du lancement par l'Aract Haute Normandie d'un club d'entreprise pour manager le vieillissement au travail destinés aux dirigeants, désireux d'engager une gestion des âges. Trois entreprises expliquent leur approche de la gestion des âges : emploi des seniors, prévention de l'usure professionnelle, intégration des jeunes... Pour Dresser Rand, la sélection par l'âge n'est pas une fatalité, Novelis cherche des solutions "inventives" face au vieillissement et Bonnefond forme les jeunes pour éviter l'usure. La rubrique "Regards croisés" présente le club et ses partenaires actifs : les CCI de Rouen et Evreux, et la Maison de l'emploi et de la formation de Louviers. Enfin, un zoom Outil est proposé pour savoir faire parler la pyramide des âges.

<http://www.haute-normandie.aract.fr/images/stories/pdf/info26.pdf>

"Une démarche outillée : le "repérage des pénibilités"", ARACT ACTAL, 06/2009, pp. 2-4

En partenariat avec l'Union Régionale Interprofessionnelle des syndicats CFDT, ACTAL a développé une démarche et des outils de repérage des pénibilités au travail. Cette démarche s'appuie sur l'analyse croisée des situations de travail et leurs éventuelles conséquences sur la santé des salariés.

<http://actal.aract.fr/portal/pls/portal/docs/1988383.PDF>

BUGAND (Ludovic), CASER (Fabienne), HUYEZ-LEVRAT (Guillaume), PARLIER (Michel), RAOULT (Nicole) - **"Les bonnes pratiques des entreprises en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors. Rapport d'étude"**, EDITIONS DE L'ANACT, 10/2009, 66 pages

Ce rapport rend compte des pratiques de 40 PME et grandes entreprises, actives en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors. Les auteurs abordent les types de contextes des entreprises qui conduisent à engager une politique de gestion des âges en explorant leurs enjeux, les facteurs déclenchant et les dynamiques de dialogue social. Puis, ils analysent les pratiques des entreprises et en tirent des enseignements. L'étude met en évidence une diversité des pratiques. Les entreprises visent à préserver la santé des salariés, à développer et valoriser leurs compétences, à mobiliser leur engagement au travail. Les auteurs constatent que les entreprises combinent ces trois registres d'action. Le maintien des seniors en activité s'obtient par une démarche délibérée des différents acteurs de l'entreprise.

<http://www.gestiondesages.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/2768367.PDF>

BUGAND (Ludovic), CASER (Fabienne), PARLIER (Michel), et al. - **"Maintien et retour en activité professionnelle des seniors. Guide pour l'action"**, EDITIONS DE L'ANACT, 09/2009, 100 pages

Ce guide repose sur l'analyse des pratiques observées en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors dans une quarantaine d'entreprises. Composé de 10 fiches, il permet aux acteurs de l'entreprise de définir leur politique de maintien en activité des seniors (fiches 1, 2 et 10). Le guide décrit différentes actions mises en oeuvre par les entreprises pour recruter ou maintenir en emploi. Ces démarches s'organisent autour de trois grands leviers d'action : préserver la santé (fiches 3 et 4), développer les compétences (fiches 5, 6 et 7), favoriser l'engagement au travail (fiches 8 et 9). Chaque fiche décrit les enjeux, fournit des repères pour l'action, des points de vigilance et des exemples d'actions menées en entreprise. <http://www.gestiondesages.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/2794368.PDF>

BURLET (Mélanie), GRILLET (Sven), MANDINAUD (Vincent) - **"Les représentations des dirigeants d'établissement sur la gestion des âges : entre préoccupation stratégique et sensibilités opérationnelles"**, EDITIONS DE L'ANACT, 12/2008, 78 pages

Le réseau Anact a mené une enquête auprès de 10.000 dirigeants d'établissement sur la question du vieillissement de leurs salariés et les rapports opérationnels qu'ils entretiennent avec la thématique de la "gestion de tous les âges". Les résultats montrent que la gestion des âges constitue un axe stratégique à part entière, mais qu'il existe un fossé entre un niveau de préoccupation élevé sur le sujet et la mise en oeuvre d'actions opérationnelles pour y remédier. Il n'y a pas de lien mécanique entre une augmentation de la sensibilité à la question des âges et un engagement dans l'action. Face à ce constat, les auteurs préconisent de poursuivre les actions de communication tout en les ciblant et en les déclinant différemment selon les acteurs compte tenu de l'hétérogénéité des représentations des dirigeants. D'autre part, ils recommandent dans les interventions, de développer la dimension systémique qui caractérise la gestion des âges en démontrant aux entreprises les liens entre les thèmes opérationnels qu'ils perçoivent isolément. <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/1656354.PDF>

CASER (Fabienne), CONJARD (Patrick), et al. - **"Transfert des savoir-faire d'expérience. Enseignements liés au suivi et à l'évaluation d'un projet FSE de l'OPCA FORCEMAT"**, EDITIONS DE L'ANACT, 07/2009, 81 pages

Les auteurs de ce rapport se penchent sur les conditions du transfert des savoir-faire d'expérience, mettant en évidence la nécessité d'organiser des temps d'échanges et de prise de recul sur le travail et de construire un environnement favorable à l'élaboration des compétences. Ils détaillent ensuite la méthodologie TSE développée par FORCEMAT, proposent un regard sur onze expériences spécifiques, ainsi que des constats et enseignements relatifs à la démarche TSE et à son développement et fournissent des préconisations à l'OPCA, aux consultants, aux entreprises, pour accompagner et développer des démarches de ce type. Les auteurs insistent sur la mobilisation des acteurs internes dans la mise en oeuvre de la démarche méthodologique : l'implication de la direction, l'identification des savoir-faire d'expérience de manière collective, la clarification des contributions de chacun sont indispensables. Ils soulignent l'importance d'identifier les situations de travail pour qu'elles soient utilisées à des fins pédagogiques dans le cadre du TSE. <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/2194355.PDF>

CHAPPERT (Florence), et al. - **"La question des âges dans les accords de GPEC"**, EDITIONS DE L'ANACT, 07/2007, 4 pages

Dans le cadre de l'analyse des accords de GPEC, les deux auteures examinent plus particulièrement la question des seniors au travers les accords d'entreprise négociés depuis la loi Fillon de 2003 ainsi que 40 accords GPEC signés depuis janvier 2005. <http://www.anact.fr/images/web/articlefc.pdf>

CONJARD (Patrick), DEVIN (Bernard) - **"Acquérir et transmettre des compétences. Et si on se formait au travail ?"**, EDITIONS DE L'ANACT, 03/2009, 32 pages

La formation en situation de travail, le contenu du travail, les modalités organisationnelles et les pratiques de management représentent des leviers essentiels de la professionnalisation. Les auteurs s'attachent à combiner les modalités des compétences en situation de travail : le stage intra-entreprise, la formation par la simulation des situations de travail, le tutorat, les démarches de résolution de problème, les groupes d'analyse de pratiques professionnelles. Ils dégagent les conditions du développement des compétences : il est indispensable de rendre explicite un objectif de l'évolution du contenu du travail, de prendre en compte les enjeux des acteurs et de les mobiliser ainsi que d'être accompagné par des intervenants externes. <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/1796355.PDF>

CONJARD (Patrick) - **"Le point sur ... La transmission des savoirs d'expérience"**, EDITIONS DE L'ANACT, 12/2009, 6 pages

Les savoirs d'expérience correspondent à un ensemble de manières d'être, de penser, de faire face à une situation de travail. C'est la possibilité d'analyser les situations de travail (l'expérience vécue) et d'en tirer des enseignements qui permet de développer ces savoirs d'expérience. Cette réflexion individuelle s'inscrit souvent dans un cadre collectif à travers des échanges entre pairs ou avec l'encadrement. Les savoirs d'expérience contribuent à la préservation de la santé au travail (savoir-faire de prudence). Le développement et le maintien des savoirs d'expérience représentent un enjeu important pour l'entreprise et pour les salariés : ils impactent sur la performance globale et sur l'amélioration des conditions de travail. Quelques recommandations sont préconisées pour favoriser la transmission des savoirs d'expérience. Cela suppose de s'appuyer sur une organisation du travail souple et responsabilisante, de développer des pratiques de coopération au sein des collectifs de travail et, d'agir au niveau des processus de formation.
<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/2954373.PDF>

CONJARD (Patrick), DEVIN (Bernard) - "**La professionnalisation : acquérir et transmettre des compétences**", EDITIONS DE L'ANACT, 10/2007, 159 pages (collection Agir sur)

La réussite des démarches de professionnalisation dépend de la mobilisation des dispositifs que les auteurs conseillent de placer au plus près des situations de travail. Après avoir replacé le contexte des mutations et posé les concepts significatifs d'une évolution récente, les auteurs dégagent les enjeux de la professionnalisation. Ils dressent un panorama des pratiques de professionnalisation et proposent des repères quant au choix des dispositifs de formation les plus adaptés à son projet. Ils identifient et analysent les conditions préalables à la mise en oeuvre d'un projet de professionnalisation depuis la conception, la mise en oeuvre jusqu'à l'évaluation des dispositifs. A la lumière de plusieurs cas d'entreprises, les auteurs exposent une démarche et des outils de l'ingénierie de la professionnalisation.

ESCRIVA (Evelyne) - "**Les situations de handicap : le maintien dans l'emploi**", EDITIONS DE L'ANACT, 2004, 109 pages (collection Agir sur)

La question du maintien dans l'emploi concerne les personnes qui éprouvent des difficultés à tenir leur emploi et qui sont de ce fait en situation de handicap. Le maintien dans l'emploi fait partie d'une politique globale de gestion des ressources humaines. En s'appuyant sur le dialogue social, la démarche s'oriente vers la résolution de cas précis mais également vers la prévention des situations de handicap. La démarche de maintien individuel établit un diagnostic précis sur le contexte et la situation de travail effective et cherche des solutions à long terme. Les situations collectives peuvent déboucher sur une véritable politique de maintien et engager une réflexion sur la prévention.

GILLES (Marion), LOISIL (Florence) - "**La gestion des âges. Pouvoir vieillir en travaillant**", EDITIONS DE L'ANACT, 2006, 240 pages (collection Agir sur...). Nouvelle édition revue et augmentée.

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.

JOUVENOT (Christian), DEVIN (Bernard), MASSON (Antoine), ROUSSEAU (Thierry), PIERRE (Christèle), MERCIER (Loes) - "**Privilégier les compétences à tous les âges (dossier)**", TRAVAIL ET CHANGEMENT, n° 309, 08/2006, pp. 2-15

<http://www.anact.fr/pls/portal/docs/1/20441.PDF>

PELTIER (Eric), MALINE (Joël) - "**Prendre en compte les âges dans l'entreprise : un guide pratique pour l'action**", ARACT BASSE NORMANDIE, 15/01/2010, 28 pages

A destination des dirigeants d'entreprises, des DRH, des membres d'un CHSCT, et des préventeurs, ce guide a pour ambition d'aider les entreprises et leurs acteurs à mettre en place une démarche globale à partir d'une prise de conscience des enjeux suscités par la prise en compte des âges en entreprise.

Sur la base de cas concrets d'entreprises, il s'articule autour de 8 fiches qui traite une préoccupation rencontrée par l'entreprise : Comment dépasser les représentations des seniors ? Comment gérer les conséquences des conditions de travail ? Comment anticiper les enjeux liés à la gestion des âges ? comment maintenir l'implication des salariés vieillissants ? Comment attirer et fidéliser de nouveaux salariés ? Comment recruter et comment maintenir en emploi les seniors dans le cadre d'un plan d'action senior ?

<http://basse-normandie.anact.fr/portal/pls/portal/docs/3018379.PDF>

ROUX (Céline) - "**Pénibilité et usure au travail : comment prévenir ? Organiser, outiller, anticiper**", TRAVAIL ET CHANGEMENT, n° 324, 04/2009, 15 pages

Expression des contraintes liées au travail et au ressenti des salariés, la pénibilité est un indicateur primordial dans la recherche de l'amélioration des conditions de travail. Il est possible de faire de la relation

entre travail et santé un cercle vertueux et faire de l'organisation et de l'environnement du travail une source de santé. Cela nécessite d'inventer de nouveaux outils décloisonnant les approches RH, organisation du travail et santé. Ce numéro propose une réflexion, pour que l'usure professionnelle ne soit pas irrémédiable. Céline Roux expose les orientations possibles de prévention ou de correction des situations pénibles au travail : diminuer les contraintes du travail (facteurs classiques de pénibilité) ; agir sur les parcours professionnels et construire le lien entre état de santé et l'itinéraire du salarié ; prendre en compte les populations au travail dans leur diversité. <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/2222355.PDF>

SARAZIN (Béatrice), BUGAND (Ludovic), CASER (Fabienne), TROUILLER (Geneviève), et al. - "**Seniors : la nouvelle donne**", TRAVAIL ET CHANGEMENT, n° 328, 11/2009, 16 pages

La loi de financement de la sécurité sociale pour 2009, par décrets d'application, incite les entreprises de plus de 50 salariés à négocier un accord ou élaborer un plan d'actions pour recruter et ou maintenir en emploi des seniors, sous peine de pénalité. Pour l'Anact, cette obligation est une opportunité pour les entreprises d'engager un véritable changement de pratiques de GRH, bénéfique non seulement au maintien des seniors mais aux conditions de travail de l'ensemble des salariés, tout âge confondu. Ce dossier met en lumière les leviers d'action pour y parvenir : préserver la santé des salariés âgés, développer, valoriser leurs compétences et favoriser leur engagement au travail. Ils semblent pour les auteurs du rapport sur les bonnes pratiques de retour et de maintien en activité des seniors que ce sont trois piliers de l'employabilité des salariés. (...) Le dossier dégage des points de vigilance éclairant sur l'intérêt de maintenir en emploi ou recruter des seniors, sur les pistes, sur les pistes d'action et les conditions de réussite des démarches. http://www.anact.fr/images/web/catalogue/data/Travail_et_Changement_Novembre_Decembre_2009.pdf

SIX-TOUCHARD (Bénédicte) - "**Inventaire des lieux de recherche en gestion des âges**", EDITIONS DE L'ANACT, 08/2008, 84 pages

Ce rapport propose un état de l'art de la recherche actuelle en gestion des âges. Il rassemble un aperçu des axes de recherches de plus de 30 laboratoires français. Cet inventaire propose une synthèse des principaux travaux réalisés depuis cinq ans environ, sur les rapports entre âge et travail. La première partie propose un aperçu transversal de l'ensemble des laboratoires repérés à partir d'un classement selon leur mode d'investigation de la notion d'âge. Ensuite chaque laboratoire est présenté sous forme d'une fiche précisant les noms des chercheurs référencés sur le thème de la GDA, les coordonnées, les thématiques et les axes de recherches par laboratoire. En fin de rapport, une liste référence la centaine de chercheurs par laboratoires. <http://www.gestiondesages.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/1388354.PDF>

- Multimédia

"**Âges et parcours professionnels. Le vieillissement des salariés : un enjeu économique et social pour les entreprises**", ARACT DES PAYS DE LOIRE ; CARIF PAYS DE LA LOIRE ; CRCI PAYS DE LA LOIRE, 2005, 20 mn

Deux entreprises ligériennes témoignent de leur expérience : l'entreprise TUE à Beauvoir/Mer. Les entrées sur le marché du travail ne compensent pas les sorties. Pour cette PME de 40 salariés, il devenait nécessaire de faire évoluer l'organisation de la production et embaucher de nouveaux salariés. En plus des pénuries de professionnels, l'entreprise avait du mal à garder les jeunes peu qualifiés qu'elle embauche pour les qualifier à l'interne. Le travail étant complexe, beaucoup se décourageaient et ne restaient pas. L'usine Marie Surgelés près de Saumur. Dans cette entreprise de plats cuisinés, la direction souhaite améliorer de façon significative les conditions de travail pour en diminuer la pénibilité et réduire l'usure professionnelle et le vieillissement prématuré.

"**Emploi des seniors : initiatives franc-comtoises**", ARACT FRANCHE-COMTE, 12/2009, 18 mn

Sept entreprises de Franche-Comté présentent leurs actions de recrutement et de maintien dans l'emploi de seniors. Dirigeants et salariés livrent leurs points de vue et témoignages. Néo Typo, imprimeur, a mis en oeuvre un dispositif de transmission des savoir-faire. Somira Applications, spécialiste en traitement de surface, a recruté un commercial de 51 ans. Cristel, fabricant d'articles culinaires haut de gamme, a entrepris avec le médecin du travail, le CHSCT et la Caisse régionale d'assurance maladie, des aménagements et des adaptations de postes pour prévenir et réduire la pénibilité des situations de travail. SNS, société de nettoyage industriel, a recruté un retraité sur un poste d'agent qualifié à temps partiel et choisi. Roch, constructeur bois, a recruté un responsable de bureau d'étude de 55 ans. Sidéo-PMPC, découpage, surmoulage, assemblage, mène depuis plusieurs années des démarches de prévention des risques professionnels. Fabi, équipementier automobile, réfléchit au contenu de son plan d'action seniors. http://www.fact.aract.fr/download/site-principal/document/video/senior_fc_fact.swf

"Faire de l'âge un atout. Pour le développement de votre entreprise. Des entreprises agro-alimentaires bretonnes partagent avec vous leur expérience...", CRCI DE BRETAGNE ; ARACT BRETAGNE, 04/2008,

L'allongement de la vie au travail conjugué avec le vieillissement des salariés confronte les entreprises à un certain nombre d'enjeux qui viennent impacter leur performance globale. Au-delà du vieillissement des salariés et des départs massifs en retraites que celui-ci implique, ce sont les questions du recrutement, de la perte et du transfert des compétences ainsi que la gestion de la pyramide des âges qui se posent à l'entreprise. Parallèlement, l'obligation de travailler plus longtemps suppose pour l'entreprise de réduire l'usure professionnelle des salariés et de mettre en place une démarche de gestion des compétences en lien avec l'âge de ses salariés et de son organisation du travail. La Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Bretagne et le réseau des Chambres de Commerce et d'Industrie bretonnes, l'ABEA (Association Bretonne des Entreprises Agroalimentaires), l'ALEF Pays de Cornouaille (Animation Locale Emploi-Formation) ont saisi l'opportunité de sensibiliser les acteurs économiques bretons à la gestion des âges et de conduire des actions expérimentales sur ce thème dans 11 entreprises de l'industrie agroalimentaire. <http://www.bretagne.cci.fr/media/gestion-des-ages/start.html>

"Repère âges. Ages et performance durable dans l'entreprise. Comment faire ?", ARACT FRANCHE-COMTE, 2008,

L'Aract Franche-Comté est à l'initiative de ce kit ressources sur la problématique âges et performance durable de l'entreprise. L'Aract a organisé entre 2006 et 2008 plusieurs réunions de réflexion avec 12 partenaires locaux, Drtefp, Afp, Opca, partenaires sociaux, Andrh, DRDFE, Chambre des métiers et de l'artisanat, avec l'ambition de mettre en oeuvre une boîte à outils communs pour traiter des enjeux des âges dans l'entreprise. Une première partie donne des éléments de cadrage pour comprendre la question du vieillissement et les enjeux de la gestion de tous les âges au coeur des organisations. La seconde partie permet d'identifier la problématique et met en avant des pistes pour agir, à travers des cas concrets et la troisième fournit des contacts et des orientations vers des dispositifs pour améliorer la qualité de vie au travail, gérer les secondes parties de carrière, transmettre les savoir-faire. <http://www.fact.aract.fr>

BARATTA (René), L'OUVRE-BOITE - **"Les enjeux de la gestion des âges en entreprise : deux exemples en Ile-de-France"**, ARACT ILE DE FRANCE, 2008, 56 mn

Ce film présente les enjeux de la gestion des âges au travers de deux cas d'entreprise. L'entreprise Addix spécialisée dans la fabrication en séries de petites pièces en élastomère, emploie une cinquantaine de salariés. Elle est constituée d'un atelier de moulage et d'un atelier de finition dit "ébarbage". C'est dans ce dernier que les salariés présentent des signes d'usure professionnelle avec l'apparition de troubles musculosquelettiques (TMS). Le diagnostic réalisé par l'Aract Ile-de-France montre que ces troubles proviennent de la posture de travail des ouvrières. L'aménagement des postes paraît inévitable. Un système "d'accoudoirs réglables" est installé et testé par les salariés. Le second cas se déroule dans le secteur social et médico-social. L'entreprise Adef Résidences est une association qui s'occupe de personnes âgées dépendantes. Face à l'augmentation de la médicalisation, de la dépendance et du vieillissement de la population accueillie au sein de la résidence, les salariés les plus anciens ont de plus en plus de mal à se maintenir dans l'emploi. D'autres facteurs sont à prendre en compte : des possibilités d'évolution restreintes, des moyens humains limités, des emplois très sollicitants aussi bien physiquement que psychologiquement. Tous ces éléments combinés forment une équation difficile à résoudre pour la direction.

BOUTTET (Sylvain) - **"Travailler en vieillissant"**, ARACT BRETAGNE, 2008, 20 mn

Ce DVD présente 4 cas d'entreprises qui ont initié des démarches en faveur de l'emploi des seniors. Chez Keolys, il s'agit de recrutement de seniors. Au Moulin de la Marche, il s'agit, pour préserver la santé des salariés, d'entreprendre une démarche ergonomique. Au Centre Perharidy, la prévention de l'usure est en marche et l'accent est mis sur les mobilités, qu'elles soient internes ou externes. Chez MSM, l'enjeu est de transmettre les savoir-faire et préparer la relève.

http://www.gestiondesages.anact.fr/portal/page/portal/DETAIL/GDA/VIDEO1?p_thingIdToShow=5607316

LA FAMILLE DIGITALE - **"L'emploi des seniors : un engagement pour l'avenir"**, ANACT (distributeur) ; DÉLÉGATION GÉNÉRALE À L'EMPLOI ET À LA FORMATION PROFESSIONNELLE ; MINISTÈRE DE L'ECONOMIE, 2009, 24 mn

Ce film témoigne de la volonté de trois entreprises de mettre en place des actions efficaces en faveur du maintien en activité des salariés âgés avec l'implication des salariés et représentants du personnel. La Biscuiterie de l'Abbaye prend en compte la prévention des risques professionnels, notamment des TMS. En parallèle du travail de réaménagement des postes de travail, l'entreprise prend conscience que les salariés seniors ont des savoir-faire techniques et de prudence, indispensables à transférer. Le Groupe EDHEC,

dans le cadre de son accord de GPEC, favorise l'employabilité de ses salariés et active des mesures de formation et de développement des compétences en vue de mobilité interne et externe. In Situ, jeune TPE, favorise les collaborations des seniors experts en hydraulique avec des juniors et a développé un concept de transfert des savoirs et des savoir-faire.

http://www.gestiondesages.anact.fr/portal/page/portal/DETAIL/GDA/VIDEO1?p_thingIdToShow=6057336

PREVENTION ACTIVE - "**Témoign'Âges**", ARACT AQUITAINE ; CGPME GIRONDE, 2009, 13 mn

Ce film de sensibilisation a été réalisé dans le cadre d'un projet "Gestion des salariés à tous les âges" engagé depuis 2008 par l'ARACT Aquitaine et la CGPME Gironde. Ce projet innovant a concerné 10 entreprises en Aquitaine dont 3 témoignent dans ce film : IFIP, institut de formation industrielle professionnelle, l'Agence Phone Régie Aquitaine et Villa Pia, établissement d'hébergement pour personnes âgées.

http://www.gestiondesages.anact.fr/portal/page/portal/DETAIL/GDA/VIDEO1?p_thingIdToShow=5747342

ROGEZ (Isabelle), DILLY (Dominique) - "**Quinquophonie : harmonisations expérience, santé et performance**", ARACT NORD-PAS-DE-CALAIS, 2006, 45 mn

Ce guide est destiné à la sensibilisation et/ou la formation sur la gestion des âges. Quatre entreprises régionales de secteurs différents témoignent de leur engagement sur la gestion des âges et la place des seniors dans l'entreprise. Les témoignages de leurs dirigeants et salariés illustrent de façon très concrète, les avantages économiques et de long terme qu'une entreprise peut retirer d'une démarche active de gestion des âges et les améliorations pour les seniors en termes de conditions de travail, d'intérêt et de revalorisation au travail. Du diagnostic à la mise en place d'actions, de la prévention au transfert de compétences, c'est non seulement la place des seniors mais aussi de la perception qui sont ici interrogés.

SPAGNOLI (Anita), MEYNIAL (Daniel) - "**Faim de carrière**", ANACT (distributeur), 2004, 52 mn

Organisé autour de six séquences et de nombreux témoignages de dirigeants, des responsables RH, de salariés, de syndicalistes et d'experts, le documentaire décrit quels peuvent être les différents leviers d'action disponibles pour les entreprises en matière de gestion des âges. Il aborde successivement :

- la préparation à la retraite des seniors et la transmission des savoir-faire au sein des Laboratoires Boiron,
- l'intégration des jeunes salariés et le tutorat dans l'entreprise de travaux publics De Gasperis,
- l'aménagement des postes de travail et la réduction de la pénibilité à Peugeot SA,
- le développement des compétences et l'évolution des métiers dans le secteur bancaire et des assurances,
- le développement de la mobilité professionnelle par la polyvalence et la polycompétence à Royal Canin,
- le maintien dans l'emploi par le tutorat et la polyvalence dans la société Mouley, fabricant de cravates.

SPAGNOLI (Anita) - "**Âges et compétences : expériences en Languedoc-Roussillon**", ARACT LANGUEDOC-ROUSSILLON, 03/2008,

Film réalisé dans le cadre du projet Equal "Gestion des âges et des compétences" porté par l'Opcalia Languedoc-Roussillon. Face aux nombreux départs en retraite, les entreprises s'organisent dans leur gestion des ressources humaines. Des dirigeants témoignent sur la politique de gestion des âges mise en place au sein de leur entreprise : valorisation des savoirs, promotion des seniors, tutorat, reconnaissance professionnelle... Les employés concernés sont satisfaits de leur nouvelle situation professionnelle.

<http://basse->

[normandie.anact.fr/portal/page/portal/DETAIL/SWAM_13_PORTAIL/VIDEO?p_thingIdToShow=1553403](http://basse-normandie.anact.fr/portal/page/portal/DETAIL/SWAM_13_PORTAIL/VIDEO?p_thingIdToShow=1553403)

Autres références

État des lieux et enjeux

"**Age et travail : guide pour comprendre et agir**", ÉMERGENCES, 01/2009, 80 pages

L'allongement de la vie professionnelle force à penser le travail, sa nature et ses conditions en lien avec l'âge. Cette étude apporte, dans une première partie, des éléments pour mieux comprendre les enjeux de l'évolution démographique, du système des retraites et du vieillissement au travail, de la démographie dans l'entreprise et la question de la santé au travail au regard de l'âge. Et ce, dans la perspective d'améliorer les conditions de vie et de travail de l'ensemble des salariés. Un focus est consacré à la situation des femmes en fin de carrière en France. La seconde partie, orientée vers l'action, ambitionne de promouvoir un nouveau cycle de vie tout au long du parcours professionnel et fournit, à l'attention des institutions représentatives du personnel, des pistes d'action par la négociation et la mobilisation du droit. En

complément, un DVD "Paroles et maux du travail" sensibilise aux enjeux liés à l'amélioration des conditions de travail et au vieillissement des salariés.

<http://www2.agettravail.fr/web/?/realisations/guide/7-Age-Et-Travail-Guide-Pour-Comprendre-Et-Agir>

"L'emploi des travailleurs âgés, mesures ciblées et dispositifs généraux : l'exemple de l'Europe du Nord", PREMIERES SYNTHESSES, n° 21.2, 05/2005, 4 pages

Les pays d'Europe du Nord ont mis en place des dispositifs visant à stimuler la demande de travailleurs âgés par les entreprises : les uns relèvent de la taxation, les autres de la réglementation. À ce jour, ils recourent moins aux mesures à destination des seuls seniors, au profit d'une approche plus globale du marché du travail. Les pays scandinaves s'appuient sur la formation tout au long de la vie et sur l'amélioration des conditions et de l'organisation du travail. Au Royaume-Uni, la tendance est aussi à une vision globale du marché du travail, dans le sens de sa dérégulation.

http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/publication_pips_200505_n-21-2_emploi-des-travailleurs-ages-etc_.pdf

ALIAGA (Christel), ROMANS (Fabrice) - **"L'emploi des seniors dans l'Union européenne"**, STATISTIQUES EN BREF, n° 15, 11/2006, 12 pages

Dans l'ensemble de l'Union européenne, le taux d'emploi des 55-64 ans est passé de 36,6% en 2000 à 42,5% en 2005. Sur la base de données récentes d'Eurostat, les auteurs analysent le taux d'emploi des seniors par âge et par sexe, la variation des taux d'emploi des seniors entre 2000 et 2005 et l'impact des changements démographiques. Ils mettent en évidence l'évolution des taux d'emploi des seniors par âge et sexe entre 2000 et 2005. Ils distinguent le taux d'emploi des seniors par niveau d'éducation. Ils évaluent la part du travail à temps partiel et distinguent la profession des seniors et les travailleurs indépendants.

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-NK-06-015/FR/KS-NK-06-015-FR.PDF

AUTUME (Antoine d'), BETBEZE (Jean-Paul), HAIRAULT (Jean-Olivier) - **"Les seniors et l'emploi en France"**, CONSEIL D'ANALYSE ECONOMIQUE, 2006, 248 pages (collection Rapport, n° 58)

En comparaison aux autres pays développés, la situation française en matière d'emploi des seniors reste préoccupante. Le CAE propose trois ensembles de propositions : l'approfondissement de la réforme des retraites, la reconstruction du marché du travail pour les seniors, et la meilleure gestion des ressources humaines (droits à la formation, prévention des risques sanitaires et d'invalidité, organisation et conditions de travail en fin de carrière). <http://www.cae.gouv.fr/rapports/dl/58.pdf>

CONSEIL D'ORIENTATION DES RETRAITES - **"Augmenter le taux d'emploi des seniors : les enseignements des expériences étrangères"**, LA DOCUMENTATION FRANCAISE, 2008, 175 pages

Certains pays d'Europe affichent un taux d'emploi des seniors d'ores et déjà bien supérieur à l'objectif européen de 50% pour 2010 et d'autres ont réussi à augmenter de manière très significative au cours des dernières années la proportion de leurs seniors en emploi. Le colloque, organisé le 29 novembre 2007, éclaire le débat à travers l'exemple de pays européens ou non, dans lesquels la part des seniors en emploi est élevée ou en forte progression. Les actes de ce colloque exposent les raisons de ces bonnes performances, qu'elles relèvent de la politique macroéconomique, de la politique de l'emploi en général, d'une politique de l'emploi ciblée sur les seniors ou encore de la politique des retraites, autant d'exemples riches d'enseignement pour la France. Il a paru également utile de repérer les limites éventuelles de ces politiques. Enfin, l'ouvrage comporte, regroupées dans le dossier du participant, toutes les données nécessaires à la compréhension des enjeux du vieillissement démographique et du maintien des seniors dans l'emploi. <http://www.cor-retraites.fr/article315.html>

HUYEZ-LEVRAT (Guillaume) - **"Le faux consensus sur l'emploi des seniors"**, CENTRE D'ETUDES DE L'EMPLOI, 05/2008, 57 pages

Cette étude analyse les raisons d'agir pour des entreprises sur l'emploi des seniors. Elle se penche également sur les raisons des salariés eux-mêmes de vouloir rester en emploi. Pour l'auteur, si la situation de l'emploi des seniors n'évolue que marginalement c'est en premier lieu parce que les acteurs locaux, entreprises, syndicats, salariés, sont d'accord pour continuer à considérer les plus âgés comme variable d'ajustement de la force de travail. Si ce consensus perdure c'est, en second lieu, parce que ces acteurs échouent à construire un consensus autour de l'utilisation des compétences comme critère de tri et de sélection sur le marché du travail. Tel est le "faux consensus" sur l'emploi des seniors, désigné par l'auteur.

Atteindre les objectifs fixés en termes de taux d'emploi des seniors et de recul du départ de l'activité nécessite alors l'élaboration d'un nouveau compromis social dans lequel ce n'est plus l'âge, mais la compétence, qui est au cœur du déroulement des parcours professionnels. Quelques pistes d'action sont données pour dépasser ce faux consensus. Elles visent : les intermédiaires de l'emploi qui doivent être en capacité de casser l'homogénéité des recrutements ; les entreprises qui doivent pouvoir agir sur les différentes facettes de la motivation des travailleurs ; les équipes syndicales qui doivent pouvoir s'engager

dans une négociation sur les compétences. Ces trois acteurs doivent être en mesure d'engager un dialogue soutenu sur chacune de ces questions.

<http://www.cee-recherche.fr/fr/rapports/44-Rapport-Huyez-Levrat.pdf>

LERAIS (Frédéric), MARIONI (Pierre) - **"Dossier âge et emploi. Synthèse des principales données sur l'emploi des seniors"**, DIRECTION DE L'ANIMATION DE LA RECHERCHE DES ETUDES ET DES STATISTIQUES, 05/2004, 46 pages (collection Document d'études, n° 82)

Ce document fournit les principales informations statistiques disponibles sur l'activité des 50 ans et plus, ainsi que des références de publications. On trouve des données générales de cadrage sur l'emploi et le chômage des salariés âgés, de prospective, sur les pratiques actuelles des entreprises en direction des seniors, sur leur santé et leurs conditions de travail, sur les dispositifs publics mis en oeuvre pour aider leur embauche et leur cessation anticipée d'activité, sur l'âge de départ à la retraite dans différents pays et des pratiques étrangères de relèvement des taux d'emploi. http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/DE_82.pdf

MARBOT (Eléonore) - **"La place des seniors dans l'entreprise : une comparaison internationale"**, INSTITUT DE L'ENTREPRISE, 05/2005, 76 pages

Cette étude vise en premier lieu à établir un état des lieux du vieillissement de la population et de l'évolution du taux d'emploi des seniors dans les pays de l'OCDE. Elle a ensuite pour objectif de recenser et d'analyser les facteurs qui y déterminent le niveau et l'évolution du taux d'emploi des seniors. Elle a enfin pour objet de recenser un certain nombre de « bonnes pratiques » à l'oeuvre dans les entreprises attachées à maintenir leurs salariés dans leur emploi une fois passé le cap des 55 ans.

http://www.institut-entreprise.fr/fileadmin/Docs_PDF/travaux_reflexions/benchmarking/seniors.pdf

MARIONI (Pierre), JOLIVET (Annie), GAUDART (Corinne), ROUSSEAU (Thierry), BEHAGHEL (Luc), ZAMORA (Philippe), GUILLEMARD (Anne-Marie), et al. - **"Colloque "Age et Travail" : emploi et travail des seniors : des connaissances à l'action, 13 mars 2007. Synthèse des principales données sur l'emploi des seniors"**, DIRECTION DE L'ANIMATION DE LA RECHERCHE DES ETUDES ET DES STATISTIQUES, 06/2007, 123 pages (collection Document d'études, n° 125)

Le colloque "Age et travail" propose un état des lieux des conditions et des pratiques qui entourent l'emploi des seniors et des analyses des déterminants économiques et sociaux de l'activité des seniors. Ce dossier fournit, sous forme de fiches synthétiques, les principales informations statistiques actuellement disponibles sur l'activité des seniors. Sont recensées des données statistiques et des analyses de l'influence de l'âge sur le marché du travail, comparant la situation des seniors à celle du reste de la population active. Sept grands champs d'investigation se dégagent : l'évolution de l'emploi et du chômage des seniors ; les dispositifs publics pour favoriser l'embauche et la cessation anticipée d'activité des seniors ; les spécificités des seniors en terme de formation, de mobilité, de coût et de productivité du travail ; la santé et les conditions de travail selon l'âge ; les pratiques de recrutement des employeurs envers les seniors ; le poids des seniors par secteur d'activité, profession, la taille d'établissement, les régions ; et enfin les comparaisons internationales sur l'emploi des seniors et les politiques mises en oeuvre.

http://www.minefe.gouv.fr/directions_services/dgef/ressources_humaines/vue_ensemble/img/pdf/Document_AGE_et_Emploi_2007_0603.pdf

MINNI (Claude), MARIONI (Pierre), MERLIER (Roselyne), OMALEK (Laure) - **"Emploi et chômage des 50-64 ans en 2008"**, PREMIERES SYNTHESSES, n° 39.2, 09/2009, 7 pages

En 2008, 56% des personnes âgées de 50 à 64 ans sont actives : 53% occupent un emploi et 3% sont au chômage. Une fois corrigé l'effet de la démographie, le taux d'activité des 55-64 ans a progressé régulièrement depuis 2001. Fin 2008, 17% des hommes et 9 % des femmes de 55 à 59 ans bénéficient d'une mesure de cessation anticipée d'activité à financement public. Ils sont soit indemnisés par l'assurance chômage mais dispensés de recherche d'emploi, soit préretraités, soit en retraite anticipée en raison d'une longue carrière. Au cours de l'année 2008, le taux de chômage des 50-64 ans est resté stable à 5 %, alors qu'il a augmenté pour les autres tranches d'âge avec la dégradation de la situation économique. Lorsqu'ils sont au chômage, les seniors peinent à en sortir, surtout les hommes. Ainsi, les trois quarts des hommes de 50 à 64 ans au chômage en 2007 y sont toujours un an après, contre 56 % des hommes âgés de 30 à 49 ans. <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/2009-09-39-2.pdf>

Maintien dans l'emploi

"Génération et activités de travail : actes du séminaire EPHE - CREAPT vieillissement - travail 2000", CENTRE DE RECHERCHE ET D'ETUDES SUR L'AGE ET LES POPULATIONS AU TRAVAIL, 05/2001, 171 pages (collection Cahiers du Creapt)

Les actes du séminaire abordent les rapports entre générations au travail en réfléchissant autour de plusieurs thèmes : le cadrage démographique, le changement technique, la transmission des savoirs professionnels, la pénurie de main d'oeuvre, la formation et la relation âge-santé.

BEHAGHEL (Luc) - **"Les seniors entre formation et éviction"**, CONNAISSANCE DE L'EMPLOI, n° 14, 04/2005, 4 pages

Selon une idée reçue, les travailleurs âgés s'adaptent mal au changement technologique et organisationnel, handicap qui serait renforcé par un déficit de formation. La théorie économique est pour sa part plus nuancée : un changement rapide peut inciter à des formations plus fréquentes, mieux réparties sur la vie active, et bénéficier ainsi aux seniors. http://www.cee-recherche.fr/fr/publicationspdf/c_emploi_14.pdf

DAVEAU (Philippe), GALLOU (Rémi), OGG (Jim) - **"Fins de carrière et gestion des âges : illustration dans une entreprise bancaire"**, CADRAGE, n° 8, 09/2009, pp. 1-5

Les auteurs analysent le cas d'une entreprise du secteur bancaire pour qui "maintenir en activité dans de bonnes conditions de travail des salariés expérimentés tout en préparant les nombreux recrutements semble être trop lourd à porter". Il ressort que le souhait de partir aussi tôt que possible est une des conséquences de l'absence de mobilité interne (concrète ou projetée) en deuxième partie de carrière. http://www.cnaf.fr/5etude/documentation/cadrage/N8_2009.08/Cadr@ge_n8_2009.08.pdf

GAUTIÉ (Jérôme) - **"Maintenir les seniors en emploi"**, CONNAISSANCE DE L'EMPLOI, n° 15, 04/2005, 4 pages

Le Centre d'Etudes de l'Emploi travaille sur les causes de l'éviction précoce des seniors, à partir de l'étude de quatre entreprises. Tout d'abord, la question de leur coût reste ouverte. De plus, les innovations techniques et organisationnelles contribuent à éroder ce qui faisait leur avantage. La montée des compétences relationnelles joue également en leur défaveur. Enfin, les appréciations sur leur valeur sont très variables selon les acteurs interrogés. Maintenir les seniors en emploi suppose de passer à une "gestion de l'emploi et des compétences axée sur l'aménagement de l'ensemble du cycle de vie professionnel". http://www.cee-recherche.fr/fr/publicationspdf/c_emploi_15.pdf

HESSEL (Roger) - **"Prolongement de la vie active dans une société vieillissante : se former à tout âge"**, REVUE EUROPEENNE DE FORMATION PROFESSIONNELLE, n° 03/2008, 03/2009, pp. 157-180

Avec le vieillissement de la société, les responsables politiques sont conscients de la nécessité de maintenir les travailleurs seniors dans l'emploi. L'éducation et la formation tout au long de la vie ne cessent de gagner en importance dans toute l'Europe. Les adultes qui demeurent actifs plus longtemps ont besoin d'actions de formation ou de reconversion pour maintenir leur niveau de productivité. Or, la formation professionnelle tend à diminuer avec l'âge. L'article analyse les faits nouveaux dans la politique européenne de l'emploi, la notion de "vieillesse active" et les changements intervenant au cours de la vie et s'interroge sur l'idée selon laquelle l'âge en soi serait un handicap majeur pour le potentiel productif des travailleurs seniors. L'auteur examine le rôle des partenaires sociaux eu égard aux bénéfices possibles de la formation professionnelle pour une main-d'œuvre hautement qualifiée. Enfin, l'article remet en cause les idées toutes faites sur les travailleurs seniors et prône la neutralité du critère de l'âge dans l'approche de la formation professionnelle : l'apprentissage doit devenir une habitude que l'âge ne doit pas modifier. http://www.cedefop.europa.eu/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/533/45-fr.pdf

HUYEZ-LEVRAT (Guillaume), RAOULT (Nicole), et al. - **"Les seniors dans l'entreprise : manager ou négociateur ? Comprendre pour agir"**, EDITIONS LIAISONS, 12/2009, 278 pages

Partant du principe que les entreprises doivent investir l'enjeu de recruter ou maintenir des seniors de manière positive, les auteurs montrent "que la mise en oeuvre de ces actions passe par une transformation du travail et peut constituer une occasion de repenser certaines pratiques RH, dont les bénéfices se feront sentir pour l'ensemble de la force de travail et pour la compétitivité des organisations". Après avoir défini les populations, cibles pertinentes d'actions, en tenant compte de la diversité des seniors en termes de compétences, de santé et d'aspirations, les auteurs présentent les domaines d'actions prévus par le décret et apportent une méthodologie permettant de lier l'élaboration d'un tel plan d'action avec les enjeux RH et managériaux identifiés dans l'entreprise. Ils élargissent ensuite le débat avec la question d'un "travail soutenable et durable" et d'une sécurisation possible des trajectoires professionnelles à des âges avancés. Tout au long de l'ouvrage, sont présentées des démarches d'entreprises visant l'emploi des seniors ou intégrant les seniors dans une politique plus globale.

KOSSOWSKI (Jacques) - **"Y a-t-il un avenir professionnel après 45 ans ? Rapport sur les causes et les remèdes au chômage des seniors"**, MINISTERE DE L'EMPLOI, DE LA COHESION SOCIALE ET DU LOGEMENT, 10/2008, 30 pages

L'auteur propose qu'il soit suivi à 45 ans, car c'est "de l'avis général, un vrai tournant professionnel. C'est à cet âge là que tout est encore possible", autant pour s'adapter à de nouvelles évolutions que pour changer de métier.

Ce rapport résulte d'une centaine de rencontres avec des représentants du monde de l'entreprise, des syndicalistes et des chercheurs d'emploi de plus de 50 ans. Chaque entretien a confirmé l'état des lieux suivants : le chômage des seniors -ce chômage qui est d'abord lié à l'âge- concerne malheureusement les salariés de plus en plus tôt, de plus en plus jeunes. Souvent dès 45 ans, parfois même dès 40 ans.

<http://testblogjk.files.wordpress.com/2008/10/rapport-de-jacques-kossowski-y-a-t-il-un-avenir-professionnel-apres-45-ans.pdf>

LABRUFFE (Alain) - "**Seniors, talents et compétences dans l'entreprise**", ASSOCIATION FRANCAISE DE NORMALISATION, 2007, 174 pages

Il est essentiel de prendre conscience de l'importance de l'employabilité des seniors et leur place dans l'entreprise, afin notamment de transférer et conserver leurs connaissances et les pratiques qu'ils détiennent. Cet ouvrage propose d'entrer dans une logique d'audit, de capitalisation et de transfert des compétences des seniors afin de favoriser la transmission d'expertise, de motiver toutes les tranches d'âge des personnels et répondre à leurs attentes. À travers des explications détaillées et des outils pratiques, l'auteur donne des indications et une méthodologie pour mettre en place une ingénierie des ressources humaines dédiées aux seniors, déjà mise en œuvre dans des entreprises qui ont compris cet enjeu capital. Ce livre permettra ainsi aux responsables des ressources humaines et aux managers d'anticiper les départs et de gérer au mieux les carrières.

LEPLATRE (Françoise), JEHAN (Rémy) - "**L'emploi et la formation des salariés seniors (dossier)**", ACTUALITE DE LA FORMATION PERMANENTE, n° 189, 04/2004, pp. 7-68

Ce dossier présente les différentes analyses et pratiques développées sur la gestion des âges en entreprise, notamment sur le volet formation. Regards croisés sur la question : aspects de la politique publique de l'emploi sur la question des seniors, recherche d'une meilleure gestion des temps collectifs et individuels, analyse statistique de l'accès à la formation des seniors, ouverture de pistes pour favoriser le dialogue entre générations, développement des modalités d'une formation spécifique aux plus anciens.

MASINGUE (Bernard) - "**Seniors tuteurs : comment faire mieux ?**", LA DOCUMENTATION FRANCAISE, 03/2009, 59 pages

Le Secrétaire d'Etat a chargé B.Masingue d'engager une analyse des dispositifs de tutorat existants et de proposer des recommandations aux employeurs, aux partenaires sociaux ainsi qu'aux pouvoirs publics le cas échéant. Ce rapport pointe que la transformation de salariés seniors en tuteurs ne va pas de soi. L'auteur constate que, "globalement, hormis dans le secteur du BTP, la fonction de tuteur est assez peu exercée par les seniors. Les tuteurs sont, généralement, plutôt des salariés de la tranche d'âge 35-45 ans". Il met, ainsi, en avant une double "fausse évidence" : dans la liaison senior/tuteur et dans la liaison ancienneté/expérience. Il recommande d'inscrire le tutorat senior dans une démarche qualité : organiser le tutorat en amont (sélection, formation...) en encadrer la pratique (différents tutorats par type d'objectifs, généralisation du groupe tutorial...) et, enfin, le reconnaître (titre, prime, valorisation...).

<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/094000125/0000.pdf>

MOULAERT (Thibault), LAIGLE (F.), N'GESSI (Achille), MAHAU (Claude) - "**Réflexions critiques sur le maintien en emploi de travailleurs vieillissants faiblement qualifiés : responsabilité sociale ou individuelle?**", PISTES, n° 1, 05/2009, 22 pages

Cet article propose une réflexion pluridisciplinaire (médecins du travail et sociologue) sur la nécessité de prolonger les carrières à partir du cas limite de travailleurs faiblement qualifiés de deux entreprises : une entreprise de ramassage de déchets (Cleanbel) et une entreprise de distribution alimentaire (Distribel). Croisant réalité pratique et ergonomie d'un côté et enjeu de responsabilité et réflexion sociologique de l'autre, il montre les limites d'un questionnement sur l'emploi des salariés vieillissants quand est occulté le travail analysé au départ de l'activité réelle. En explorant le cas de travailleurs faiblement qualifiés, il montre aussi les marges de manœuvre étroites d'une action sociale possible ou voulue qui pose in fine la question de la responsabilité de cette action : est-elle collective (portée par l'Etat et l'entreprise) ou individuelle (portée par le travailleur) ? <http://www.pistes.uqam.ca/v11n1/pdf/v11n1a5.pdf>

PARLIER (Michel), PERETTI (Jean-Marie) - "**Maintenir en emploi les seniors : à quelles conditions ?**", PERSONNEL ANDRH, n° 504, 11/2009, pp. 57-79

Toutes les entreprises de plus de cinquante salariés sont confrontées à la nécessité de négocier sur leur politique "seniors" via le recrutement de salariés âgés de plus de 50 ans, ou via le maintien dans l'emploi des plus de 55 ans. Ce dossier complet sur la question des seniors et du maintien dans l'emploi aborde le

sujet par la réflexion, les idées et le recul nécessaire, par des expériences d'entreprises par le point juridique. Maintenir les seniors en emploi suppose de développer leur employabilité. D'après une étude de l'Anact sur les pratiques d'entreprises dotées d'une politique de gestion des seniors, l'employabilité conjugue des aspects de santé, de compétences et d'implication professionnelle. Gérer au mieux la seconde partie de carrière professionnelle implique de comprendre les comportements des seniors vis-à-vis du travail et de la retraite.

Conditions de travail des seniors

"L'emploi et la santé au travail des seniors en Europe", EUROGIP, 09/2008, 18 pages (collection Note thématique)

Les pays de l'Union européenne vivent aujourd'hui un important bouleversement démographique qui s'explique par la baisse de la natalité et l'allongement de l'espérance de vie. S'adapter à ce changement, constitue un défi majeur, d'une ampleur inégale selon les politiques nationales choisies. La réforme des systèmes de retraite, l'amélioration des conditions de travail, la formation professionnelle continue et les actions de communication constituent d'autres leviers sur lesquels il est possible d'agir. Toutefois pour garantir le succès des mesures visant à prolonger la vie active, la promotion de la santé en général est un préalable indispensable. Eurogip dresse un état des lieux de l'emploi des seniors en Europe, passe en revue les politiques globales destinées à favoriser l'emploi et présente les mesures prises par l'UE pour augmenter le taux d'emploi des seniors. http://www.eurogip.fr/docs/Emploi_seniors_Eurogip-32_F.pdf

BARNAY (Thomas), DEBRAND (Thierry) - **"L'impact de l'état de santé sur l'emploi des seniors en Europe"**, BULLETIN D'INFORMATION EN ECONOMIE DE LA SANTE, n° 109, 06/2006, 6 pages

L'état de santé des seniors européens joue fortement sur la probabilité d'être en emploi, selon l'étude réalisée à partir de l'enquête SHARE 2004. A l'échelle européenne, le taux d'emploi des personnes de 50 ans et plus est en effet beaucoup plus faible pour les personnes déclarant une maladie ou une limitation sévère dans leurs activités quotidiennes. Après avoir éliminé les effets de l'âge, du niveau d'études, du statut marital et du pays de résidence sur l'état de santé, l'analyse montre que les maladies les plus invalidantes pour l'emploi sont pour les hommes : les fractures de la hanche, les accidents vasculaires cérébraux et le cancer et pour les femmes : les accidents vasculaires cérébraux, les maladies cardiaques et le diabète. <http://www.cor-retraites.fr/IMG/pdf/doc-782.pdf>

BARNAY (Thomas) - **"Chômage et invalidité après 50 ans : deux dispositifs alternatifs de sortie de l'emploi pour les seniors en mauvaise santé ?"**, ECONOMIE ET STATISTIQUE, n° 411, 18/09/2008, pp. 47-63

La France se caractérise par un taux d'emploi des 55-64 ans relativement faible, égal à 38% entre 55 et 64 ans ([Eurostat, 2007](#)), dû essentiellement à un marché du travail défavorable aux seniors et à diverses possibilités de départ anticipé (préretraites, dispenses de recherche d'emploi, pensions d'invalidité).

À ces âges, un état de santé dégradé est un motif de cessation précoce d'activité par le biais de dispositifs tels que la CATS (Cessation Anticipée pour certains Travailleurs Salariés) ou la CAATA (Cessation Anticipée d'Activité pour les Travailleurs de l'Amiante) mais aussi via l'inactivité temporaire (les indemnités journalières maladie) ou permanente (les pensions d'invalidité). Dans ce contexte, il a semblé intéressant à l'auteur d'identifier les facteurs déterminants de la participation, ou non, au marché du travail après 50 ans et le lien entre santé dégradée et statut d'activité (emploi, inactifs et chômeurs en particulier). Il apparaît que la prévalence d'une limitation fonctionnelle dans les activités quotidiennes conduit à une exclusion plus forte des plus de 50 ans sur le marché du travail. Une partie des personnes âgées de 55 à 59 ans en incapacité se retrouvent au chômage et qu'elles sont potentiellement dispensées de recherche d'emploi. http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/es411C.pdf

BURNAY (Nathalie), GAUDART (Corinne), LEONARD (Dimitri), VOLKOFF (Serge), et al. - **"Vieillir au travail"**, LES POLITIQUES SOCIALES, n° 3 & 4, 11/2008, 120 pages

Le maintien au travail et le prolongement de la carrière professionnelle au-delà de l'âge limite actuel de la retraite, constituent des mesures impératives. Mais qu'en est-il des travailleurs, et surtout de l'évolution de leurs capacités à résister aux pressions de plus en plus importantes du monde du travail ? L'intensification du travail est-elle compatible avec l'avancée en âge ? Parmi les contributions à ce dossier, Volkoff et Gaudard évoquent le vieillissement dans l'emploi comme une question de travail. Une autre contribution aborde le besoin de récupération des seniors après le travail. Ensuite il est question des seniors et de la formation continue ainsi que des aspirations des travailleurs vieillissants en matière de fin de carrière.

CAU-BAREILLE (Dominique) - "**Vécu du travail et santé des enseignants en fin de carrière : une approche ergonomique**", CENTRE D'ETUDES DE L'EMPLOI, 11/2009, 64 pages

Cette étude porte sur les fins de carrière chez les enseignants, les enjeux de travail et de santé que cette période comporte, et leurs liens avec les aspirations en matière de cessation d'activité. Réalisée en 2007-2008, sa genèse remonte à quelques années. En 2003, les résultats d'enquêtes menées par ce syndicat sur les fins de vie active (Parienty, 2004) mettaient en évidence, chez beaucoup d'enseignants, le souhait vif de quitter dès que possible un métier qu'ils jugeaient désormais pénible ou décevant.

<http://www.cee-recherche.fr/fr/rapports/56-vecu-travail-sante-enseignants-carriere-ergonomique.pdf>

COUTROT (Thomas), WALTISPERGER (Dominique) - "**L'emploi des seniors souvent fragilisé par des problèmes de santé**", PREMIERES SYNTHESSES, n° 08.1, 02/2005, 4 pages

Plus du quart des personnes de 50 à 59 ans sont sorties prématurément de l'emploi en mars 2002. En moyenne, l'état de santé de ces personnes est nettement moins bon que celui des actifs occupés du même âge. Plus de 40 % des seniors sans emploi déclarent souffrir d'une affection qui limite leur capacité de travail. Parmi eux, un sur cinq attribue la dégradation de son état de santé à un accident ou une maladie liés à son activité professionnelle passée. Plus d'un ouvrier sur trois, âgé de 50 à 59 ans, est sans emploi. Parmi eux, plus de la moitié déclarent souffrir d'une affection limitant leur capacité de travail.

<http://www.travail.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques/etudes-recherche/publications-dares/premieres-informations-premieres-syntheses/081-emploi-seniors-souvent-fragilise-par-problemes-sante-392.html>

COUTROT (Thomas), ROUXEL (Corinne), BAHU (Marlène), HERBET (Jean-Baptiste), MERMILLIOD (Catherine) - "**Parcours professionnels et état de santé**", PREMIERES SYNTHESSES, n° 1, 01/2010, 10 pages

Les parcours professionnels participent à la préservation ou à l'altération de la santé des personnes, même après leur sortie d'emploi ; en sens inverse, la santé peut provoquer des ruptures ou des réorientations dans la vie professionnelle. L'enquête Santé et itinéraire professionnel (SIP), menée fin 2006-début 2007, montre des liens étroits entre les parcours professionnels passés et l'état de santé des personnes au moment de l'enquête. http://www.travail-solidarite.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-dares/etudes-recherche/publications-dares/premieres-informations-premieres-syntheses/IMG/pdf/Janvier_2010-001.pdf

GUIGNON (Nicole), PAILHE (Ariane) - "**Les conditions de travail des seniors**", PREMIERES SYNTHESSES, n° 19.2, 05/2004, 4 pages

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

<http://www.travail.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques/etudes-recherche/publications-dares/premieres-informations-premieres-syntheses/2004-192-les-conditions-travail-seniors-495.html>

MARDON (Céline), VOLKOFF (Serge) - "**Les salariés âgés face au travail "sous pression"**", CONNAISSANCE DE L'EMPLOI, n° 52, 03/2008, 4 pages

L'intensification du travail par accumulation de diverses contraintes temporelles constitue une évolution avérée dans les pays industrialisés. Dans ce contexte de vieillissement de la population active, comment les salariés les plus âgés vivent-ils le travail sous pression temporelle ? Et quelles en sont les incidences sur la santé ? Selon une enquête menée auprès de 11 000 salariés de plus de 50 ans, 80 % des quinquagénaires exposés à la pression jugent cette contrainte difficile (en particulier si elle remet en cause la qualité de leur travail) et déclarent, davantage que les autres, des troubles de santé (douleurs, fatigue, digestion difficile), révélateurs d'un mal-être. Ces troubles sont toutefois atténués lorsque les salariés réussissent à mettre en œuvre des stratégies protectrices. De tels constats incitent à rechercher des modèles d'organisation du travail facilitant le maintien de la santé et des compétences tout au long de l'itinéraire professionnel.

http://www.cee-recherche.fr/fr/connaissance_emploi/age_travail_sous_pression_ce52.pdf

ORTIZ (Aurélia) - "**Trajectoire professionnelle et état de santé déclaré des salariés seniors en activité**", REVUE ECONOMIQUE, n° 2, 03/2009, pp. 365-383

Cet article s'inscrit dans le cadre général d'une réflexion sur la réforme des retraites et le prolongement de la vie active. Ce travail met en évidence les liens entre la qualité de la trajectoire professionnelle et l'état de santé perçu des salariés seniors en activité à 50 ans et plus. Pour ce faire, en se basant sur les travaux de Siegrist, les auteurs adoptent un modèle de régression logistique qui souligne l'association entre la sécurité des trajectoires et la bonne santé. Ils montrent que la sécurisation des trajectoires professionnelles et la préservation de la santé des travailleurs sont des préalables au prolongement de la durée de la vie active.

POLLAK (Catherine) - "**Santé et pénibilité en fin de vie active : une comparaison européenne**", CENTRE D'ETUDES DE L'EMPLOI, 06/2009, 50 pages (collection Document de travail, n° 120)

Cet article explore l'impact de différentes stratégies d'emploi sur la satisfaction au travail et la santé perçue des seniors. Dans un contexte européen de politiques visant à accroître les taux d'emploi des seniors, la question du maintien en emploi des seniors en mauvaise santé et/ou subissant des conditions de travail pénibles est d'actualité. Les politiques de maintien en emploi reposent principalement sur des incitations financières et la restriction de l'accès aux dispositifs de cessation anticipée d'activité. Cependant, certains pays européens ont fait de la soutenabilité au travail un axe majeur de leurs stratégies d'emploi et mené des politiques d'amélioration des conditions de travail.

http://www.cee-recherche.fr/fr/doctrav/120-sante_penibilite_vie_active_comparaison_europeenne.pdf

WALTISPERGER (Dominique) - "**Pénibilité du travail et sortie précoce de l'emploi**", PREMIERES SYNTHESSES, n° 03.1, 01/2008, 8 pages

En 2003, un quart des seniors (50 à 59 ans) dont la carrière professionnelle a duré au moins vingt ans, sont sortis de l'emploi : ils sont retraités, préretraités, chômeurs ou inactifs. Les retraités précoces et les préretraités viennent plutôt du secteur public, où ils ont été plus souvent exposés au travail posté et de nuit. Les autres sont principalement issus du secteur financier. Globalement, ils se déclarent en bonne santé, comparativement aux autres catégories. Les seniors chômeurs et les inactifs sont surtout d'anciens ouvriers provenant de l'industrie, du bâtiment et des travaux publics, et des services aux particuliers. Ils ont été exposés à de nombreuses pénibilités durant leur carrière professionnelle et ils s'estiment plus souvent en mauvaise santé. <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/2008.01-03.1-2.pdf>

Retour à l'emploi

"**Le difficile retour en emploi des seniors**", CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE PARIS, 04/2005, 51 pages (collection Documents de travail, n° 69)

Il est urgent d'accroître l'emploi des seniors. Cet objectif peut être atteint par une réforme améliorant l'employabilité des seniors. Cette réforme devrait s'articuler autour des principes suivants : accroître les gains financiers liés à l'activité pour les plus de 60 ans en favorisant notamment la neutralité actuarielle des retraites ; substituer une activation des dépenses passives pour les 55-60 ans à l'usage immodéré des retraitements anticipés d'activité ; modifier les dispositifs qui limitent l'embauche et favorisent les licenciements des seniors. L'application de ces principes devrait améliorer l'insertion dans l'emploi et le rendement de la formation professionnelle des seniors. <http://www.coe.cci.fr/upload/dt69.pdf>

ADJERAD (Saïd) - "**Les seniors dans les emplois aidés : des fins de carrière ancrées dans l'emploi**"- PREMIERES SYNTHESSES, n° 38.3, 09/2004, 6 pages

Depuis dix ans, les pouvoirs publics ont mobilisé les dispositifs de la politique de l'emploi pour favoriser le retour à l'emploi des seniors : en 2002, les plus de 50 ans représentent 14 % des entrées en contrats emploi-solidarité, 29 % en contrats emploi consolidé et 26 % en contrats initiative emploi. Ces contrats aidés sont utilisés pour assurer une fin de parcours professionnel pour ceux qui se retrouvent au chômage après une carrière souvent longue. Le CIE permet ainsi fréquemment aux seniors de retrouver un emploi dans le secteur marchand. Dans le secteur non marchand, l'offre des contrats aidés rend possible le maintien en activité des seniors les plus éloignés du marché du travail.

http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/publication_pips_200409_n-38-3_seniors-dans-les-emplois-aides.pdf

BESSONE (Anne-Juliette) - "**La dispense de recherche d'emploi fin 2005 : 5,9% de 55-64 ans**", PREMIERES INFORMATIONS, n° 28.3, 07/2008, 6 pages

Parmi les 834 500 personnes de 50 ans ou plus indemnisées par l'assurance chômage ou le régime de solidarité, environ 420 000 bénéficiaient, fin 2005, d'une dispense de recherche d'emploi (DRE) en France. Hommes et femmes sont aussi nombreux. Ce sont, pour l'essentiel, d'anciens ouvriers ou employés. Les trois quarts d'entre eux perçoivent une allocation inférieure à 1 050 euros par mois. Les personnes dispensées de recherche d'emploi ne sont, cependant, pas toutes indemnisées. En 2005, 20% des nouveaux dispensés de recherche d'emploi déclaraient être dans ce cas. Les entrées en DRE se font rapidement après l'inscription à l'ANPE : plus du quart ont lieu moins de trois mois après l'inscription.

<http://www.travail-solidarite.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-dares/etudes-recherche/publications-dares/premieres-informations-premieres-syntheses/IMG/pdf/2008.07-28.3.pdf>

EZAN (Hugo), JOHANSEN (Aslaug), MIHEIRAS (Alexandre), et al. - "**Pouvoir travailler à tout âge : démarche et aide au diagnostic**", ASSOCIATION POUR LA RECHERCHE SUR L'EMPLOI DES TECHNIQUES, 2008, 135 pages

Ce guide met à disposition des salariés et de leurs représentants des fiches méthodologiques pour leur permettre de procéder à une analyse de la situation actuelle et future, de poser des éléments de diagnostic et de dégager des pistes de réflexion et/ou d'action au regard de l'allongement de la vie active. Conçu comme un outil d'aide à l'action, il est structuré en cinq chapitres traitant du cadre législatif et conventionnel de la gestion des âges, du vieillissement au travail - à savoir les impacts de la santé, la reconnaissance au travail, des compétences et du genre -, et de l'âge et du maintien dans l'emploi dans ses aspects diagnostic et définition des priorités. Ces trois premiers chapitres sont complétés par onze fiches pratiques pour mieux gérer les secondes parties de carrière ainsi que par des éléments de bonnes pratiques pour construire des "entreprises pour tous les âges". <http://www.arete.fr/site/expertises-etudes/Guide%20ARETE-2007.pdf>

RICHET-MASTAIN (Lucile), BRUNET (François) - **"L'âge des salariés joue surtout à l'embauche"**, PREMIERES SYNTHESSES, n° 15.3, 04/2002, 7 pages

Les établissements qui recrutent des personnes de 50 ans ou plus sont des grandes structures avec une main-d'œuvre mobile et flexible ou des établissements qui emploient déjà des salariés âgés : ils mettent en avant leur expérience professionnelle. Les employeurs préfèrent investir dans la formation pour les moins de 50 ans. L'âge n'entre guère en ligne de compte lors des licenciements économiques, de la promotion interne et des aménagements de temps de travail. La carrière des travailleurs âgés peut davantage évoluer dans les grands établissements. Et leurs postes de travail et fins de carrière sont un peu plus aménagés dans les établissements qui se préparent au vieillissement de leurs effectifs.

http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/publication_pips_200204_n-15-3_age-des-salaries-joue-surtout-embauche.pdf

MARIONI (Pierre) - **"Accroître l'emploi des seniors : entre volontés et difficultés"**, PREMIERES SYNTHESSES, n° 04.1, 01/2005, 7 pages

Le taux d'emploi des seniors en France est faible. Depuis quelques années, les pouvoirs publics cherchent à les faire participer davantage à l'activité. Cependant, les cessations anticipées d'activité restent nombreuses et les recrutements de seniors modestes. Leur productivité ne semble pourtant pas plus faible que celle de leurs cadets. Ils expriment parfois une lassitude par rapport au travail, et bénéficient de moins de promotions professionnelles. <http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/2005.01-04.1.pdf>

Aménagement des fins de la carrière

JOLIVET (Annie), MOLINIE (Anne-Françoise), VOLKOFF (Serge) - **"PRP : le temps partiel régule-t-il le vieillissement au travail ?"**, CONNAISSANCE DE L'EMPLOI, n° 8, 10/2004, pp. 1-4

Le recours au temps partiel et la PRP peuvent permettre le maintien en emploi des salariés à la santé altérée et rendre les horaires atypiques plus supportables en allongeant les plages de repos. La PRP est aussi l'occasion de réduire la durée d'exposition aux contraintes physiques ou temporelles. Dans un contexte d'allongement de la durée de cotisation et de suppression quasi totale des préretraites, il convient d'examiner les possibilités de maintien dans l'emploi avec un passage à temps partiel pour une partie des salariés âgés. http://www.cee-recherche.fr/fr/publicationspdf/c_emploi_8.pdf

MOLINIE (Anne-Françoise) - **"Se sentir capable de rester dans son emploi jusqu'à la retraite ?"**, PISTES, n° 1, 02/2005, 27 pages

Quels sont les facteurs professionnels et de santé qui font que les salariés se jugent -ou non- capables de rester dans leur emploi jusqu'à la retraite ? L'auteur s'appuie sur l'enquête française VISAT (Vieillesse, Santé, Travail) pour identifier les déterminants des choix en matière de fin de carrière.

<http://www.pistes.uqam.ca/v7n1/articles/v7n1a10.htm>

MORA-CANZANI (Fernanda) - **"L'expérience est capital(e). Equal France : de la gestion des âges à la promotion de la diversité"** RACINE EDITIONS, 2005, 243 pages (collection Les cahiers)

Comment éviter l'exclusion des seniors du marché du travail ? Des expérimentations ont été menées en France et en Europe, avec le soutien du Fonds social européen au sein du programme d'initiative communautaire Equal. L'auteure identifie "dix repères pour l'action", proposés comme des pistes concrètes pour ceux qui souhaitent mettre en oeuvre des actions relatives à la gestion des âges dans les entreprises, dans les territoires. Ces repères sont illustrés tout au long du cahier par des actions concrètes menées en France et en Europe, avec le soutien du Fonds social européen au sein du programme d'initiative communautaire Equal.

Voir aussi les accords seniors recensés sur le site priorite-seniors.fr

**Bibliographie réalisée par P. THERRY et C. VEINHARD,
Mission Veille Management de l'information - ANACT**