

*club*  
**LANDOY**

Une initiative du groupe Bayard



**Comment instaurer  
une société  
de confiance  
et définir un contrat  
plus équitable entre  
les générations ?**

Mardi 9 novembre 2021

---

**#GENERATIONSOLIDAIRES**



*Fabienne Arata*



*Gabriel Attal*



*Marie Auffret*



*Patricia Barbizet*



*Marguerite Bérard*



*Nadia Bouyer*



*Luc Broussy*



*Méka Brunel*

© Valérie Archéno



*Stéphane Carcillo*



*Jérôme Chapuis*



*Stéphanie de Bouiard-Rivoal*



*Laure de la Bretèche*



*André Dot*



*Hakim El Karoui*



*Jérôme Fourquet*



*Thomas Friedberger*



*Jean-Laurent Granier*



*Olivia Grégoire*



*Françoise Holder*



*Matthieu Jacquier*



Anne-Laure Kiechel



Sibylle Le Maire



Vincent Léna



Valérie Lion



Éric Lombard



Jean-Hervé Lorenzi



Jacques Malet



Bertrand Piccard

© RAFP



Patrice Risch



Robin Rivaton



Christian Schmidt de La Brélie



Benoît Serre



Raphaëlle Simeoni



Luc Smessaert



Ludovic Subran



Blandine Thibault Biacabe



Sibylle Veil

© Christophe Abramowitz/Radio France



Charles-Édouard Vincent



Laetitia Vitaud



Philippe Wahl

© Romuald Meïgneux

# SOMMAIRE

## Accueil

Page 6

Sibylle LE MAIRE,

Directrice exécutive du groupe Bayard  
et fondatrice du Club Landoy

Sibylle VEIL,

Présidente-directrice générale de Radio France

## Ouverture

Page 8

Éric LOMBARD,

Directeur général de La Caisse des Dépôts

## Table-ronde n°1

Page 13

« Les enjeux des services  
à la personne face à la dépendance »

Animé par :

Jérôme CHAPUIS,

Directeur de la rédaction de *La Croix*

Intervenants :

VINCENT LÉNA,

Directeur du cabinet de Brigitte BOURGUIGNON  
ministre déléguée auprès du ministre des  
Solidarités et de la Santé,  
chargée de l'Autonomie

Philippe WAHL,

Président-directeur général du groupe La Poste

## Présentation des résultats du baromètre Landoy

Page 21

Jérôme FOURQUET,

Directeur du département opinion et stratégies  
d'entreprise de l'Ifop

## Table-ronde n°2

Page 28

« Le logement, mieux vivre  
chez soi »

Animé par :

Marie AUFFRET,

Rédactrice en chef de *Notre Temps*

Intervenants :

Nadia BOUYER,

Directrice générale d'Action Logement

Laure DE LA BRETÈCHE,

Directrice déléguée à la direction des politiques  
sociales à la Caisse des Dépôts

Luc BROUSSY,

Président de France Silver Eco, directeur d'EHPA  
Presse & Conseil, co-fondateur du Think Tank  
Matières Grises

Meka BRUNEL,

Directrice générale de Gecina

André DOT,

Président de Velux

Robin RIVATON,

Directeur investissement chez Eurazeo

## Respiration

Page 43

Bertrand PICCARD,

Président de la fondation Solar Impulse

## Table-ronde n°3

« La transition entre la vie active  
et la retraite ou comment augmenter  
l'engagement des jeunes retraités.  
Comment l'entreprise et l'État peuvent  
les accompagner ? »

Ouverture :

Page 45

Patricia BARBIZET,

Présidente Temaris & associés, présidente  
du Comité de Surveillance des Investissements  
d'Avenir et présidente du Haut Comité  
de Gouvernement d'Entreprise

Animé par :

Ludovic SUBRAN,

Chef économiste chez Allianz et  
membre du Conseil d'Analyse Économique

Intervenants :

Page 50

Jacques MALET,

Président fondateur du réseau associatif  
d'experts et d'universitaires Recherches  
& Solidarités

Christian SCHMIDT DE LA BRÉLIE,

Directeur général de KLESIA

**Benoît SERRE,**  
Directeur des ressources humaines France  
de L'Oréal et Vice-Président de l'ANDRH

**Raphaëlle SIMEONI,**  
Directrice générale des services,  
région Provence-Alpes-Côte d'Azur

**Table-ronde n°4** Page 68  
« Comment rééquilibrer les ressources  
financières entre les générations ? »

Animé par :  
**Jean-Hervé LORENZI,**  
Titulaire de la Chaire TDTE

Intervenants :  
**Stéphanie DE BOÜARD-RIVOAL,**  
Présidente directrice générale de Château Angélys

**Hakim EL KAROUI,**  
Essayiste & Responsable du bureau de Paris  
Brunswick

**Thomas FRIEDBERGER,**  
Directeur général adjoint de Tikehau Capital

**Anne-Laure KIECHEL,**  
Fondatrice et Directrice générale de Global  
Sovereign Advisory

**Luc SMESSAERT,**  
Vice-Président de la FNSEA

**Table-ronde n°5**  
« L'employabilité à tous les âges :  
les entreprises face au défi  
des compétences et des ressources »

Ouverture : Page 88  
**Stéphane CARCILLO,**  
Chef de la division emploi et revenus de l'OCDE  
et membre du Cercle des économistes

Animé par :  
**Jérôme CHAPUIS,**  
Directeur de la rédaction de *La Croix*

Intervenants : Page 92  
**Jean-Laurent GRANIER,**  
PDG de Generali France

**Fabienne ARATA,**  
Directrice générale de LinkedIn

**Patrice RISCH,**  
Directeur de l'Emploi du groupe EDF

**Marguerite BERARD,**  
Directrice des Réseaux de France de BNP Paribas

**Françoise HOLDER,**  
Administratrice du groupe Holder et  
Présidente d'honneur de Force Femmes

**Charles-Édouard VINCENT,**  
Fondateur de Lulu dans ma rue et  
d'Emmaüs Défi

**Table-ronde n°6**  
« La lutte contre les stéréotypes  
ou la valorisation de la contribution  
et de l'image des seniors »

Animé par :  
**Valérie LION,**  
Rédactrice en chef à *Pèlerin*

Ouverture : **Olivia GRÉGOIRE,** Page 108  
Secrétaire d'État auprès du Ministre  
de l'Économie, des Finances et de la Relance,  
chargée de l'Économie sociale, solidaire et  
responsable

Intervenants : Page 110  
**Matthieu JACQUIER,**  
CEO de Meetic

**Blandine THIBAUT BIACABE,**  
Directrice des Ressources Humaines de  
la Recherche et Innovation de L'Oréal groupe

**Laetitia VITAUD,**  
Présidente de la société Le Cadre Noir

**Clôture** Page 123

**Gabriel ATTAL,**  
Secrétaire d'État auprès du Premier ministre,  
Porte-parole du Gouvernement

**Les partenaires** Page 125

# ACCUEIL

## Par Sibyle Veil

*Sibyle Veil,  
Présidente-directrice générale  
de Radio France*



© Christophe Abramowitz/Radio France

C'est un grand plaisir de vous accueillir sur cette thématique de solidarité entre les générations, qui recouvre un certain nombre de thèmes que nous traitons évidemment très régulièrement sur l'ensemble des chaînes de Radio France. Et au-delà, de traiter ce sujet en tant que média, ce sujet nous interpelle également beaucoup, car nous sommes nous-mêmes confrontés à des défis intergénérationnels. Le premier est de réussir à nous adresser à toutes les générations, en particulier les plus jeunes, avec une vraie rupture générationnelle dans les usages notamment. L'autre défi consiste à créer des espaces communs de débats, d'échanges entre générations, pour que se croisent les pratiques culturelles, les sujets de débat, et que l'on fasse tout simplement société, ce que l'on essaie donc de faire sur plusieurs des chaînes qui sont ici. C'est pourquoi je me réjouis beaucoup de vous accueillir aujourd'hui pour cette après-midi qui va être passionnante. Je laisse à présent Sibylle Le Maire ouvrir vos travaux, qui s'annoncent passionnants. Merci à toi, Sibylle, de nous avoir choisis et à vous tous d'être là.

## Par Sibylle Le Maire

*Sibylle Le Maire,  
directrice exécutive du groupe  
Bayard et membre fondateur  
du Club Landoy*



Chers amis, nous sommes très heureux de vous réunir aujourd'hui, et je remercie Sibyle Veil et Radio France pour leur accueil. Cet événement a rencontré un tel succès que nous allons devoir limiter nos propos et nos temps de parole. Je vais commencer par moi : je ne dirai que trois choses, en trois minutes : Premièrement, pourquoi Bayard s'intéresse à la transition démographique. Le groupe Bayard, dont Pascal Ruffenach, ici présent, assure la présidence, et que je remercie de son soutien, a lancé le Club Landoy, parce qu'il est particulièrement concerné par le maintien et le développement de liens entre les générations : avec *Popi*, *Pomme d'Api*, *Astrapi*, *J'aime lire*, *Pèlerin*, *La Croix*, *Notre Temps*, et beaucoup d'autres, Bayard a besoin de s'adapter simultanément et en permanence à toutes les générations. Très présents dans le domaine de la jeunesse et des seniors, nous venons de lancer un nouvel écosystème média pour les femmes en milieu de vie qui s'appelle « Vive.s ». Il est important d'être là, car la révolution démographique est une révolution encore aujourd'hui ignorée, alors qu'elle devrait



Sibylle Le Maire

prendre toute sa place aux côtés des transitions numériques et climatiques. Elle va bouleverser nos modes de vie. Elle est inéluctable. D'ici à 2050, l'Europe va passer de 517 à 473 millions d'habitants. Un habitant sur quatre aura moins de 25 ans, et un sur trois plus de 60 ans. De quoi redessiner la carte du monde, des économies et des échanges, et bouleverser nos sociétés. Enfin, troisièmement, qu'est-ce que nous allons faire cette après-midi. Nous avons l'opportunité d'ouvrir et de montrer la voie.

Avant d'être un défi pour demain, c'est aussi un enjeu immédiat de l'après-crise qui rebat de toute façon les cartes. Ce sujet ne pourra être éludé pendant la campagne. On est tous invités à réfléchir et à participer à une vraie politique d'adaptation et aussi de transformation. Notre projet permettra de proposer des mesures dans tous les domaines : les services, le logement, l'éducation, le travail, la fiscalité, etc. C'est ce dont nous allons débattre cette après-midi, merci à tous.

---

# OUVERTURE

Par **Éric Lombard**,  
Directeur général de La Caisse des Dépôts



8

Bonjour à toutes et à tous.

Merci à Sibyle Veil de nous accueillir et merci, chère Sibylle Le Maire, d'avoir lancé les travaux du Club Landoy. Je suis très heureux que la Caisse des dépôts en soit membre fondateur. Depuis novembre 2019, beaucoup de choses se sont passées. La question de la solidarité entre les générations est évidemment au cœur des débats actuels et sera au cœur des débats de celui

qui accompagnera les prochaines échéances. Je vais tenter d'expliquer pourquoi la Caisse des dépôts est légitime, je crois, pour parler de ces sujets. Comme vous le savez, la Caisse a été créée en 1816, par Louis XVIII, sur la base d'une caisse d'amortissement imaginée par Napoléon. Dès l'origine, les textes prévoient que l'on s'occupe de retraite et de gestion de fonds de retraites. Il a fallu néanmoins attendre 1850 pour que la première Caisse nationale de retraite pour la vieillesse soit constituée et gérée par la Caisse des dépôts. Puis en 1910, apparaît le premier régime obligatoire de retraite des ouvriers et des paysans.

C'est là que le rapport de notre pays avec les retraites a commencé à dérapier. Cette caisse fonctionnait par capitalisation, ce qui, en 1910, n'était pas forcément un bon « market timing », comme on dirait aujourd'hui sur les marchés financiers. Les difficultés financières liées à la guerre de 1914-1918 ont rendu très difficile son fonctionnement. C'est d'ailleurs probablement une des raisons de la relation difficile et contrariée que notre pays entretient avec la capitalisation. Enfin, en 1928, la Caisse s'est vue confier la retraite des



ouvriers de l'État. Aujourd'hui, elle gère des grands régimes, comme celui de l'Ircantec ou de la CNRACL, ainsi que quelques régimes spéciaux dont celui de la Banque de France ou des Mines, qui est l'un des plus vieux régimes, en voie d'extinction. En réalité, nous gérons la retraite d'un Français sur cinq.

### **Vers une convergence des méthodes de gestion des retraites**

Les évolutions récentes m'inspirent un certain nombre de réflexions. Derrière les réformes envisagées pour les retraites, il y a un sujet qui n'est pas toujours assez pris en compte, celui des femmes et des hommes qui gèrent ces retraites, soit quelques dizaines de milliers de personnes. S'il n'est pas indispensable de fusionner les institutions en charge des régimes, la convergence des outils et des méthodes qui sont déployés par les équipes de gestion me semble primordiale. C'est d'ailleurs un sujet qui avance. La Caisse des dépôts gère aujourd'hui la retraite de nombreux agents publics, mais pas celle des agents de l'État, qui dépend du ministère de l'Économie et des Finances. Nous avons engagé, sous l'autorité de Michel Yahiel, directeur des politiques sociales de la Caisse des dépôts et de Jérôme Fournel, directeur de la Direction générale des finances publiques (DG-FIP), une coopération renforcée entre les

services dédiés de la Caisse des dépôts et ceux de l'État, autour de la mutualisation de nos systèmes d'information.

La question des réserves constitue un autre sujet majeur, qu'il s'agisse de l'Agirc-Arrco, ou du Fonds de réserve des retraites (FRR), constitué d'une manne importante, de l'ordre d'une vingtaine de milliards d'euros. Il se trouve que ce Fonds de réserve a été utilisé de façon significative durant la crise que nous venons de traverser, réduisant d'autant la marge de manœuvre qu'il offrait. Là aussi, une meilleure coordination apparaît indispensable.

Nous avons un écart du montant des prélèvements obligatoires et des cotisations de l'ordre de 10 points de PIB par rapport aux autres pays européens, dont les deux tiers sont imputables au déficit de nos régimes de retraite. Il faut corriger cela et une réforme des retraites, quelle que soit la forme qu'elle prendra, est devant nous. On voit bien que l'allongement de la durée de vie de nos concitoyens commande un effort d'ajustement. Ce dernier peut être plus ou moins uniforme, avec un âge qui serait le même pour tout le monde et qui serait nécessairement retardé. Mais il peut également être différencié en fonction de l'âge de l'entrée dans la vie active ou la pénibilité des métiers. Une étape importante a été franchie, pas assez souvent rappelée : le fameux régime spécial de la SNCF est

aujourd'hui en extinction, n'accueillant plus de nouveaux entrants. Cet exemple montre que la clause du grand-père représente une piste de réforme des régimes spéciaux dont on sait qu'ils constituent un élément important du déséquilibre de l'ensemble de nos régimes de retraite. La réforme envisagée par l'actuel gouvernement prévoyait une limitation en pourcentage du PIB des sommes dévolues au règlement des retraites. On a là une piste qui est également intéressante, déjà mise en œuvre dans le domaine de la santé.

### **La solidarité intergénérationnelle, un sujet du quotidien**

Le programme de cette journée le suggère, la question de la solidarité entre générations ne se résume pas à une question de retraite. C'est aussi un sujet de vie quotidienne. Des progrès considérables peuvent et doivent être effectués, notamment pour ce qui est l'un des grands secteurs d'intervention de la Caisse des dépôts : le logement. Il me semble que l'on est allé un peu trop loin en considérant que les situations de dépendance et de fin de vie se traitaient de façon agréable ou pratique en dehors du domicile. Je ne méconnais pas le rôle important des Ehpad, ni du système hospitalier ou celui des résidences seniors, soit toute une gamme de possibilités. Mais il me semble que la piste à privilégier réside

dans le maintien à domicile. Pour une première raison, essentielle : c'est ce que souhaitent, le plus souvent, les personnes. Tout ce qui accompagne le maintien à domicile doit donc être encouragé. C'est infiniment moins coûteux que tous les autres systèmes. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles nous avons opéré notre rapprochement avec le groupe La Poste, dont l'un des axes de rapprochement pour faire face à la baisse accélérée du courrier passe par le développement des services à domicile.

### **Recréer une vie en communauté**

Nous avons ainsi développé Viagédie, un produit géré par la Caisse et La Poste, qui permet à une personne qui reste à son domicile jusqu'à la fin de sa vie, de bénéficier d'un capital afin de financer tout un ensemble de soins à domicile. Les réflexions autour du logement inclusif me semblent également intéressantes, à la fois politiquement et socialement. Cela consiste à veiller à ce que, dans un ensemble de bâtiments, différents types de familles vivent avec des personnes âgées, afin qu'une solidarité s'organise entre les générations. Il y a autour de ce retour à une vie en communauté, qui était celle des villages, quelque chose qui doit être pensé. Enfin nous devons aussi, me semble-t-il, revenir sur l'erreur commise il y a quelques dizaines d'années, au



Éric Lombard

moment de l'augmentation du chômage, qui a consisté à proposer un départ anticipé aux salariés à des âges précoces. Cela a eu pour effet d'accroître le déséquilibre des retraites et de priver les entreprises de l'apport des seniors. Il faut donc les maintenir dans l'emploi plus longtemps qu'on le fait aujourd'hui.

À l'heure de la COP26 de Glasgow, je lie aussi cette transformation de notre économie à l'autre transition majeure que nous

devons opérer, pour basculer vers une économie décarbonée et contenir la hausse des températures du globe à 1,5° C, même si on en est loin aujourd'hui. Cela demande une modification profonde de la façon de fonctionner de l'économie et la solidarité entre les générations constitue un élément essentiel de celle que nous voulons pour demain. Il en va sur cette question comme des conflits entre la nature et le développement économique : si on ne trouve pas d'harmonie, on n'y parviendra pas. ».



12



Pascal Ruffenach, Président du directoire du groupe Bayard

# TABLE RONDE N°1

## Les enjeux des services à la personne face à la dépendance



13

Avec la participation de (de gauche à droite) :

**Vincent Léna**, directeur du cabinet de Brigitte Bourguignon, ministre déléguée auprès du ministre des Solidarités et de la Santé, chargée de l'Autonomie,

**Jérôme Chapuis**, directeur de la rédaction de *La Croix*,

**Philippe Wahl**, président-directeur général de La Poste.



*Animée par Jérôme Chapuis*

Jérôme Chapuis : Bonjour à toutes et à tous, bonjour à tous les deux, merci d'être avec nous. On a une vingtaine de minutes ensemble pour parler, pour approfondir l'un des points qui vient d'être évoqué par Éric Lombard dans son introduction de cet après-midi. Il n'y a pas de maintien à domicile possible sans un développement des services à la personne. Et c'est ce dont nous allons parler maintenant avec vous, Vincent Léna et vous, Philippe Wahl : les enjeux des services à la personne face à la dépendance. Je commencerai par vous Vincent Léna parce qu'il y a un énorme enjeu d'action publique et il est bon de rappeler dans une brève introduction la vision, le plan d'action du gouvernement, pour répondre au défi du vieillissement de la population. On parlait de la priorité du maintien à domicile. Les Français veulent rester le plus longtemps possible à leur domicile. Peut-être pouvez-vous nous dire comment les pouvoirs publics agissent en ce sens ?

Vincent Léna : Merci beaucoup, un petit mot en introduction pour excuser Brigitte

Bourguignon auprès de Sibylle Le Maire et de l'ensemble des organisateurs de ce bel événement parce qu'elle a eu un souci familial. Elle aurait beaucoup aimé être parmi vous, y compris pour appuyer ne serait-ce que la vision qu'a pu développer Eric Lombard à l'instant qui est que, finalement, le vieillissement de la société n'est pas une calamité. Finalement ce n'est pas simplement une menace, ce n'est pas seulement quelque chose que chacun craint pour soi pour ses proches. Mais si on raisonne bien, si on rentre dans les réflexions par exemple du Club Landoy, on s'aperçoit que peut-être cette société de la longévité est pleine d'opportunités, qu'elles soient au plan social, économique. Je crois que cela mérite réflexions. Et de cela je voulais vraiment vous remercier collectivement, parce que ce n'est pas aussi évident que cela. On l'a vu pendant la crise. On a vu que le sujet de la prise en charge en établissement, en effet monsieur le directeur général, suscitait beaucoup d'angoisse. Et qu'il y a une forme d'obsolescence programmée de notre modèle très français d'accompagnement de la perte d'autonomie par rapport à d'autres pays qui ont fait du maintien à domicile une priorité. Mais, plus largement, on s'aperçoit y compris pendant la crise que cette question du vieillissement a suscité beaucoup de craintes d'un conflit de générations. En laissant entendre que, finalement, ces

personnes âgées ou même les seniors seraient un poids insupportable pour une société vieillissante. On s'aperçoit que c'est une richesse et il faut absolument mesurer ça. Prenons l'exemple des services, en effet, puisque c'est le sujet de la table ronde. Les personnes âgées, leurs familles pour des raisons de coûts mais plus globalement de choix d'enracinement, de crainte de l'isolement voudraient vieillir chez elles. Et considèrent que ce n'est pas possible au-delà d'un certain degré de dépendance. Pourquoi ? Parce que les services en France sont insuffisamment développés et parce que l'on a un modèle institutionnel très français qui correspond à une forme de rationalité. Où l'on considère qu'à partir d'un certain moment, il vaut mieux déplacer les personnes plutôt que déplacer les services. Et c'est cela que l'on appelle finalement quelque part le virage domiciliaire que certains pays ont pris depuis longtemps. Il suffit de citer la date de 1987 pour le Danemark, qui a décidé à partir de cette date-là, dans une loi, de ne plus construire de nouveaux Ehpad malgré l'arrivée des cohortes du baby-boom. Le vieillissement représente un coût très difficilement supportable pour notre société. D'où notre projet de réforme, portée au nom du gouvernement, qui s'appelle d'ailleurs « générations solidaires ». Merci le Club Landoy de reprendre ce mot d'ordre, bravo c'est un mot d'ordre qui est porteur.

Cette réforme revient à proposer à la France de prendre le virage domiciliaire en développant les métiers du domicile jusque-là largement invisibles, sous-payés, peu formés. On a un énorme sujet de ce côté-là, en développant la qualité des services, en mobilisant les collectivités départementales qui ont cette charge en France de l'action sociale et du soutien à domicile, en les aidant à développer la qualité des services et en articulant cela avec une ressource gérontologique qui doit progressivement innover tous les territoires pour que l'ensemble permette de véritables parcours d'accompagnement en fonction de la perte d'autonomie. Mais n'oublions jamais dans ce débat que, après la retraite, pendant vingt, vingt-cinq, trente ans, les seniors sont une chance immense. Ils méritent que l'on y réfléchisse en termes de logement, en termes de contribution sociale, en termes pourquoi pas de liens intergénérationnels pour aider les jeunes. Ce conflit des générations que l'on a vu poindre, peut-être que cela mérite que l'on y réfléchisse et que l'on en fasse d'un sujet de mobilisation sociale, c'est la conviction de la ministre en tout cas.

Jérôme Chapuis : Merci. J'ai entendu la nécessité que les services innervent les territoires. Ce qui me conduit à vous poser la question, Philippe Wahl pour La Poste, entreprise à mission qui est très implantée

dans les territoires : comment ce virage domiciliaire se manifeste-t-il et depuis combien de temps ?

**Philippe Wahl** : Nous avons réfléchi à cette question du vieillissement lorsque nous avons été confrontés à l'attrition puis à l'éventualité de la disparition du courrier traditionnel. Nous nous sommes dit : ce lien social que nous tissons à l'occasion de la remise d'une lettre, que deviendra-t-il quand il n'y aura plus de lettres ? Certes il reste des lettres Nous en distribuions 18 milliards en 2008, 7 milliards en 2021 et en 2023 ce sera 6. Nous avons deux préoccupations qui sont convergentes : la première, c'est de considérer que nos factrices et nos facteurs avaient besoin de nouveaux métiers, la deuxième qu'elles et ils tissaient un lien social indispensable à l'équilibre non seulement du territoire mais à l'équilibre personnel, psychologique et physique des personnes. Parce que dès que l'on s'est mis au travail sur l'idée que la silver économie était une chance pour notre groupe, nous nous sommes rendu compte, en travaillant en dehors de La Poste avec des spécialistes du logement, avec des médecins, que le lien social était un facteur de bonne santé. J'ai été frappé par mes discussions avec le professeur Guérin le président des gérontologues en France. Il me disait qu'il était indispensable que tous les jours et le plus fréquem-



*Philippe Wahl*

ment possible, il y ait des interactions humaines et que lui, en tant que médecin, voyait l'intérêt de la présence des factrices et des facteurs pour créer du lien, qu'il y ait une lettre ou pas. Voilà exactement comment notre réflexion est venue, non pas sur une réflexion sur la société en général mais sur la création de lien que nous étions en train de produire et le risque de la disparition de ce lien. Ce que disent les gérontologues, c'est que si on baisse les interactions, on pèse sur l'évolution de la santé des gens. Or les factrices et les facteurs sont capables, au-delà de la distribution de la lettre, d'entretenir des liens car ils ont une intelligence relationnelle et un savoir-faire comportemental qui est tout à fait exceptionnel. C'est ainsi que nous sommes rentrés dans



ce monde du lien et du service. Évidemment, nous nous félicitons de ce que Vincent Léna a appelé le virage domiciliaire car nous savons aller au domicile et nos factrices et facteurs savent entretenir le lien à domicile.

**Jérôme Chapuis** : Que feront-ils demain pour entretenir ce lien qu'ils ne font pas encore aujourd'hui ? On a entendu un certain nombre d'initiatives. Qu'est-ce qui est en germe aujourd'hui dans les actions que vous allez mener à La Poste pour venir au service des personnes dépendantes ?

**Philippe Wahl** : Cette question est intéressante, car lorsque nous avons commencé à parler, en 2014, de ces nouveaux services, nous avons été confronté à plusieurs types de réactions. L'enthousiasme a été d'abord mesuré et une partie des réactions a été « mais ça ne sert à rien ». Une autre partie des réactions, notamment à l'intérieur de l'entreprise, a été de dire : « nous sommes des facteurs-lettres nous ne voulons pas devenir des facteurs-services ». Ce à quoi nous répondions : « quand il n'y aura plus de lettre nous serons facteurs quoi ? ». Et la troisième réaction, qui est exactement le départ de votre question, c'était « Mais nous le faisons déjà ! à l'occasion de la lettre, à l'occasion du colis, nous apportons sa baguette et ses courses à la petite mamie, on lui tient compagnie, on rentre

dans la cuisine, on boit un petit café ». Simplement, quelle a été notre réponse ? Notre réponse a été que comme le flux de lettres allait être divisé par trois, il y aurait trois fois moins d'occasions d'entretenir ce lien social et donc, à l'intérieur de l'entreprise, nous avons fait la pédagogie du lien et objectivement, les factrices et les facteurs sont enthousiastes à le faire.

Quels sont les services à venir ? Je veux remercier à ce sujet le directeur général de la Caisse des dépôts et consignations pour ce moment de publicité gratuite que je réitère, pour « Veiller sur mes parents ». « Veiller sur mes parents », c'est la possibilité de commander une visite domiciliaire pour votre mère votre père, etc. Cela existe aujourd'hui, même si ce n'est pas à la hauteur de ce que nous espérions. On a 15 000 clients alors que nous espérions, 10 fois plus. Mais il y a quand même 15 000 personnes qui reçoivent ce service. Il y a aussi la livraison de repas et elle va se développer avec le vieillissement de la population. Qui dit vieillissement de la population dit, même en cas de visite à domicile, une perte de l'autonomie, la nécessité de la nutrition etc. C'est la livraison des courses, c'est la livraison des médicaments et puis, c'est aussi les visites dédiées exclusivement au maintien du lien social. Et dans le tour des départements que nous faisons, nous rencontrons certains présidents de conseils départementaux qui sont en train de reflé-



Vincent Léna

chir à la mise en place de visites dont le seul but serait le maintien du lien social. Parce qu'ils ont compris que créer du lien, c'est contribuer à la bonne santé des êtres humains. À l'intérieur de l'entreprise, ce mouvement est compris et soutenu par les facteurs Ça peut être de l'alerte, d'installer des instruments de téléassistance. En tout cas, face au doublement des personnes de plus de 90 ans, 600 000 nonagénaires en France en 2013, 1,3 millions en 2030, les besoins sont considérables et nous pensons que nous ne sommes qu'au début de la découverte de ces nouveaux services.

**Jérôme Chapuis :** Dans le temps qu'il nous reste, Vincent Léna, je ne voudrais pas passer à côté de la question que vous soulevez

tout à l'heure quand vous disiez que dans ce secteur certains salariés sont sous-payés. Comment est-ce que le gouvernement entend renforcer l'attractivité des métiers qui sont liés au vieillissement ?

**Vincent Léna :** C'est une question absolument fondamentale, car quoi que l'on fasse, si on considère qu'à l'avenir les nouveaux services qu'évoque le président Wahl seront des services de femmes de ménage, vous n'attirez pas les centaines de milliers de jeunes qui, eux, rêvent de métier ayant du sens autour de l'humain. Il faut absolument que ces métiers sortent de l'ombre. On parle à la fois des métiers dans les Ehpad, on parle aussi des aides à domicile. Par exemple, 200 000 agissent dans les associations, il y en a presque autant qui agissent dans les entreprises. Ce sont immanquablement des femmes à 90 % souvent à temps partiel. Moi je considère que c'est une véritable honte collectivement. Ces femmes ont été pendant des années sous-payées dans l'indifférence générale, obligées d'aller travailler tôt le matin et tard le soir dans de vieilles voitures, ce qui n'étonnera personne quand on a regardé la réalité des gilets jaunes sur les ronds-points, où elles étaient très présentes. Et donc comment peut-on se dire que l'on a besoin d'elles à l'avenir pour développer tous ces services, pour éviter de développer ces institutions et en même

temps, ne pas regarder en face ce qu'est la réalité de leur salaire, de leur métier, de leur carrière. Cela a été la priorité numéro 1 de la ministre. On parle souvent du Ségur de la santé côté investissement, en partenariat avec la Caisse des dépôts, pour consolider notre armature des établissements mais on en parle un peu moins sur la question des salaires, je pense à la prime de 183 euros à tous salariés des Ehpad et du médico-social. C'est considérable, c'est comme un 13<sup>ème</sup> mois qui arrive avec la réforme des grilles. Et on a aussi parlé de ce fameux avenant 43 de la branche associative de l'aide à domicile où le gouvernement a pris son risque et a décidé d'agréer cet avenant négocié par les partenaires sociaux, qui se traduira par des hausses en moyenne de 15 % pour les aides à domicile. Ce qui veut dire parfois 250 ou 300 euros net par mois pour ceux qui ont un peu d'ancienneté, alors qu'auparavant il leur fallait vingt ans pour dépasser le smic. Mais tout ça ne suffit pas, il y a aussi la question des véhicules. Est-ce que l'on ne peut pas collectivement mettre à disposition des véhicules ? Il y a aussi la question des évolutions de carrière, devenir aide-soignant, la question des risques au travail. Ce sont des métiers qui sont trois fois plus dangereux que le BTP en termes d'accidentologie. On a créé beaucoup de places d'aides-soignantes dans les écoles. Car ce sont des métiers d'avenir. Il faut savoir en

parler. Il faut aussi peut-être les relier au monde des Ehpad pour avoir des emplois à temps complet. Il y a tout un écosystème pour faire que ces métiers apparaissent comme des métiers d'avenir. On a un programme de service civique qui est très intéressant, qui n'est pas encore complet. On a créé 100 000 missions de plus, dont 10 % pour le service des seniors et ça marche extraordinairement bien lorsque les jeunes découvrent ce monde du grand âge au-delà des caricatures, lorsqu'ils s'aperçoivent que c'est un besoin considérable et que c'est finalement beaucoup d'humain, beaucoup d'amour, et que cela rapproche les générations, que cela permet de dépasser les oppositions. Ce sont des métiers dont il faut que l'on parle collectivement. Rendez-vous compte, le rapport El-Khomri pointait un potentiel de 350 000 emplois d'ici quelques années et ce ne sont pas des emplois à l'autre bout du département ce sont des emplois qui sont à 5 ou 10 km de chez soi, ce sont des emplois durables qui permettent de se sentir utile.

**Jérôme Chapuis :** Philippe Wahl, pour le mot de la fin.

**Philippe Wahl :** Je suis convaincu par ce plaidoyer de Vincent Léna. Je crois qu'il nous faut être cohérents. Notre pays va rentrer dans une période où l'on va se demander ce que l'on veut construire pour

l'avenir. Et bien si nous voulons que notre société s'occupe dignement de nos aînés, alors il faut que nous nous occupions dignement des gens qui vont s'occuper dignement de nos aînés. C'est une question de cohérence. On ne peut pas dire qu'il est important d'accompagner un million de nonagénaires et de centenaires si nous ne restaurons pas les conditions de la dignité pour les femmes et les hommes qui prennent soin d'eux. Je trouve votre discours à la fois très rationnel et très émouvant, c'est une question de cohérence. On ne peut pas dire que l'on va prendre en charge dignement de nos aînés si les conditions de travail de ceux qui s'en occupent sont dégradées. C'est donc une question de dignité et à la fin du jour, il faudra payer pour cela. Ces efforts supposent qu'il y ait des moyens financiers supplémentaires que la société accorde à cette recherche de dignité.

**Jérôme Chapuis** : Merci beaucoup, Vincent Léna, voulez-vous ajouter quelque chose ?

**Vincent Léna** : Pour ne pas rallonger, je veux simplement dire que, collectivement, le développement de ces métiers et le coût que ça peut représenter pour l'État mais aussi pour les départements n'est rien à côté de ce que pourrait coûter un modèle tourné vers les institutions. Collectivement, il faut que nous soyons convaincus de ça. C'est un choix positif qui n'est pas un choix irresponsable. C'est un choix absolument rationnel vous avez raison, monsieur le président. Et cela nous permet, je pense, de jeter un regard plus humain sur ce qui se dessine demain et sur les épaules de qui on va finalement jucher notre avenir.

# PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DU BAROMÈTRE LANDOY

**Jérôme Fourquet,**  
directeur du département opinion et stratégies d'entreprise de l'Ifop



**« Ce baromètre met  
de nouveau en évidence  
le formidable rôle social  
et sociétal des seniors »**

21

Bonjour à toutes et à tous. Je vais vous présenter dans le délai imparti les principaux enseignements de cette nouvelle vague du baromètre Landoy. Je dis bien les « principaux enseignements », parce que c'est une étude extrêmement riche, une centaine de questions ont été posées aux sondés et donc nous avons, avec les équipes de Bayard et de Landoy, procédé à une sélection des questions et des résultats qui nous ont paru les plus saillants et les plus intéressants. Je vais juste faire un petit point rapide sur la méthodologie, donc comme l'année dernière, c'est un vaste échantillon de personnes qui ont

été interrogées avec une définition assez extensive de la notion de seniors puisqu'on commence à 45 ans. Élément important, cette enquête a été réalisée dans la deuxième quinzaine de juillet : bien évidemment, il y avait des éléments sanitaires à cette période qui ont joué sur les résultats.

Nous verrons successivement plusieurs chapitres. Ce sont toute une série de questions qui permettent de mesurer et d'objectiver et puis aussi de mettre en évidence le formidable rôle social et sociétal que jouent les seniors dans de nombreux compartiments de la vie sociale.

## Engagement dans la société française et relations intergénérationnelles

Le baromètre aborde tout d'abord cette question de l'engagement dans la société et puis de manière connexe, celle des relations intergénérationnelles dont vous savez qu'il a été beaucoup question, notamment durant la crise du Covid. Sur cette crise du Covid justement, on constate que près d'un tiers de nos seniors nous disent que les relations avec leurs enfants et leurs petits-enfants se sont amoindries durant la crise. Donc, on voit qu'en termes de relations intergénérationnelles, la crise du Covid a fait beaucoup de dégâts et, — c'est le propre d'un baromètre —, nous avons pu comparer ces résultats avec ce que nous avons observé à l'été 2020 lors de la précédente vague. À l'époque, beaucoup moins de seniors avaient constaté cette dégradation de l'intensité de la relation. On s'était dit que le Covid était

### LA CRISE DU COVID A PESÉ SUR LES RELATIONS FAMILIALES



**29 % ont eu moins de relations avec leurs enfants (14 % en août 2020);**



**32 %, ont eu moins de relations avec leurs petits-enfants (20 % en 2020);**



**31 %, ont eu moins de relations avec les arrière-petits-enfants (question non posée en 2020).**

derrière nous et on n'avait pas anticipé qu'il y aurait des prolongations. Et cet effet d'accumulation des vagues a contribué à distendre et détricoter ce lien. Pourtant, ce lien n'est pas mort et il s'exprime de nombreuses manières, notamment pour ce qui est de la situation des aidants. Parmi nos Français qui sont âgés de plus de 45 ans, un tiers d'entre eux sont aujourd'hui des aidants, 18 % sont des aidants directs et 15 % des aidants indirects. On a parlé dans les tables précédentes de la revalorisation d'un certain nombre de métiers du care. Il y a des gros bataillons de gens qui, au quotidien, sans qu'ils soient dans une économie marchande, pratiquent aussi ce care dans la sphère individuelle, c'est le cas d'un tiers de nos 45 ans et plus. Ils le font en direction d'un public très divers. Cela peut être le parent ou le beau-parent, les enfants, le conjoint ou des petits-enfants. Cette situation concerne toutes les tranches d'âge mais bien évidemment pas pour les mêmes membres de la famille. Par exemple, pour le pourcentage des plus de 45 ans qui s'occupent d'un parent ou d'un beau-parent, c'est logiquement plus répandu chez les personnes qui sont en dessous de 64 ans et qui ont donc encore des parents en âge d'être aidés.

Pour ce qui est de l'aide aux enfants, on va être sur la tranche d'âge de nos seniors qui est la plus jeune. Et puis, pour ce qui est de l'aide aux conjoints, on sera là sur la tranche d'âge qui sera la plus élevée. Quel que soit le public auquel on s'adresse, un tiers de nos

seniors sont sollicités à un titre ou un autre pour ces missions. Si je puis dire, le rôle des aidants est absolument fondamental dans la société, dans la construction du lien social. Cette proportion de personnes impliquées est importante mais le temps passé, le temps consacré est assez conséquent également, puisqu'un tiers de nos aidants consacre plus de 10 heures par semaines à ces tâches et donc ce n'est pas un petit engagement ponctuel, c'est quasiment une forme de job qui est mené par ce public des aidants. Si ce public s'est autant investi, c'est parce que le recours à des services d'aides marchands demeure minoritaire avec seulement un tiers des aidants qui indique que la personne aidée bénéficie d'une aide-ménagère. Ces aidants bénévoles viennent donc se substituer à l'absence de service qui peuvent être fournis par les collectivités, par les associations, ou par le secteur marchand. On voit que ces aidants viennent combler un manque existant. Il était question tout à l'heure de cette éventuelle guerre de générations. Pour ceux qui suivent les travaux de Landoy ou de L'Ifop, nous nous sommes positionnés à rebours sur cette théorie, en disant qu'il y avait une variable invisible, qui échappait à ceux qui la défendait. C'était le lien biologique qui relie chacun d'entre nous. Les résultats de notre enquête montrent notamment qu'en termes de soutien financier, les relations intergénérationnelles sont très fréquentes. Certes, à l'échelle de la cellule familiale, c'est 61 % de nos 45 ans et plus qui aident

financièrement leurs proches. 31 % aident leurs petits-enfants. On voit qu'il y a de l'aide en termes de temps et en termes de flux économiques, même si tout ça ne se matérialise pas forcément dans les statistiques de l'Insee, puisque c'est un peu de l'économie informelle. On est au sein de la cellule familiale, mais ce soutien est absolument décisif, souvent pour maintenir certaines familles à flot. Par exemple, quand il s'agit de faire des avances en cas de coups durs pour réparer une voiture ou pour se porter caution pour obtenir un logement. On voit également que 49 % de nos 45 ans et plus donnent de l'argent aux associations. C'est aussi une autre forme d'utilité sociale. À la fois un senior sur deux aide et finance les associations, mais également un tiers d'entre eux donnent du temps à ces associations dont on connaît l'importance dans le tissu social. 25 % de nos seniors sont bénévoles depuis plus de dix ans et un tiers consacre une partie de leurs journées à cet univers associatif. On voit là progressivement s'éclaircir toutes les facettes de l'utilité sociale de nos seniors.

Ces seniors qui sont impliqués dans le monde associatif, ils irriguent l'ensemble de cet univers associatif avec un engagement qui est plus marqué dans ce qui concerne l'aide sociale et l'humanitaire, c'est le cas de 41 %. Un quart d'entre eux sont impliqués dans des structures culturelles ou artistiques et 17 % dans des associations à dominance sportive. On voit qu'ils maillent tout le

## SOLIDAIRES DE LEURS PROCHES ET ENGAGÉS DANS LA SOCIÉTÉ



territoire associatif avec une préférence pour le social et l'humanitaire. 15 % de nos seniors gardent leurs petits-enfants au moins une fois par semaine, avec en moyenne 23 heures consacrées à cela. 33 % des seniors sont des aidants, 15 % directs et 18 % indirects. 60 % des seniors aident financièrement leurs enfants, 49 % effectuent des dons à des associations. 3 % des seniors exercent un mandat d'élus local. On voit le rôle absolument décisif qui est souvent méconnu et qui n'apparaît pas dans les statistiques traditionnelles de ces populations des seniors.

### La vie professionnelle

Deuxième chapitre qui concerne la vie professionnelle, alors évidemment tous les sondés n'étaient pas interrogés, on a posé les questions uniquement à ceux qui sont encore en activité. On leur a demandé s'ils craignaient pour leur emploi. Rappelons le

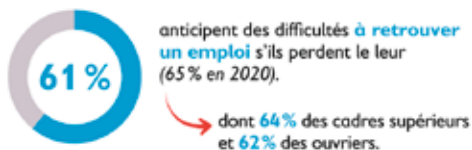
contexte : nous sommes la deuxième quinzaine de juillet et un tiers d'entre eux se déclarent inquiets avec une érosion de cette inquiétude : - 4 points par rapport à l'année dernière, puisque les signes d'une reprise économique commençaient à ce moment-là à se dessiner.

Élément assez nouveau dans cette vague du baromètre, nous avons voulu interroger nos seniors en activité sur la création d'entreprise, le travail indépendant ou la capacité à cumuler différents statuts. Le but d'un dispositif d'enquête comme Landoy, c'est de produire des statistiques et des données objectives sur un certain nombre de sujets.

Mais on peut également redresser des images d'Épinal et notamment sur le fait que passé 50 ans, on s'accroche à son poste et que l'on n'a pas forcément envie de porter un projet. Quand vous voyez les résultats de cette enquête, ils nous montrent qu'un quart de nos seniors en activité sont intéressés par l'idée de travailler en indépendant, et la même proportion pour cumuler différents statuts ou créer sa propre entreprise. Ce quart est obtenu en additionnant les items « très » et « assez intéressés ». Un senior en activité sur dix est intéressé par ces pistes d'évolution de reconversion professionnelle. Il y a sans doute là une réflexion à mener du côté de Landoy et de ses partenaires sur la question de savoir comment on accompagne ces seniors sur une seconde carrière menée sous le signe de l'indépendance.



## L'EMPLOI, UNE INQUIÉTUDE LÉGÈREMENT ATTÉNUÉE...



## ...ET UN DÉSIR D'INDÉPENDANCE AU TRAVAIL

**27%** sont intéressés par l'idée de **travailler en tant qu'indépendant**.

**25%** sont intéressés à l'idée de **créer leur propre entreprise**.

Plus globalement, l'éventualité d'une reconversion professionnelle est envisagée par un actif de plus de 45 ans sur deux. Ce public n'étant donc pas figé dans son poste ou dans son emploi. Cela doit amener à des réflexions du côté des directions des ressources humaines dans les grands groupes et les entreprises de taille plus modeste à la fois pour se défaire d'une vieille pratique française qui consiste à se séparer de ses seniors dès que l'on en a l'occasion mais également pour envisager avec eux des options de reconversion professionnelle puisque encore une fois 50 % se disent intéressés et 48 % pourraient

l'envisager à titre personnel. Et là encore, si on se livre au même exercice en regardant les détails des items, la proportion de « oui tout à fait » atteint 15 %. Un actif de plus de 45 ans sur 8 considère que ce sujet pourrait l'intéresser.

## L'anticipation du vieillissement

Le troisième chapitre porte sur la question de l'anticipation du vieillissement. Quand on interroge nos seniors sur la signification de « bien vieillir », ils répondent majoritairement que bien vieillir, c'est vieillir en bonne santé. Quelles sont les conditions qui permettent de rester en bonne santé ? L'entretien du lien social joue un rôle dans le maintien en bonne santé et dans un bon état d'esprit des personnes concernées. Autre dimension, être entouré de sa famille, la question des soucis financiers et la question d'avoir des activités. Le nerf de la guerre, c'est d'abord cette capacité à rester en bonne santé. Si l'on reste sur le même sujet quand on interroge nos seniors sur l'âge pivot qui va marquer le début de la perte d'autonomie, la majorité des seniors disent que c'est à partir de 80 ans que ce genre de chose commence à arriver. Avec un détail qui n'en est pas un. Plus l'interviewé est âgé, plus de manière humaine et rassurante, il a tendance à dire que cet âge à partir duquel on commence à basculer dans la perte d'autonomie va être reculé. Ce sont les plus jeunes qui sont sans doute les plus inquiets. Quand on prend de l'âge, on constate que l'on a les moyens de reculer

cette échéance. Cette question du vieillissement est un sujet qui est anticipé de manière diverse et variée par une part importante de nos seniors. Par exemple, 76 % adhèrent à l'idée que c'est une réalité qu'ils anticipent en prenant soin de leur santé. 60 % nous disent qu'ils anticipent en épargnant. C'est aussi un sujet qui peut inquiéter pour 54 %. C'est aussi un sujet qui, pour certains (47 %), est anticipé avec l'aménagement du domicile. Ces passages à l'acte se déclenchent à des âges ou à des stades de la vie qui sont différents. Par exemple, sur l'idée que le vieillissement est une réalité que l'on anticipe en prenant soin de sa santé. On a indiqué les réponses par tranches d'âge et l'on constate un saut à partir de 55 ans où l'on commence à davantage y penser. Pour ce qui est de l'aménagement de la maison, c'est la tranche d'âge du dessus qui constitue le moment de déclenchement, plutôt 65-74 ans. Pour ce qui est de se renseigner sur la prise en charge future, là on est à plus de 75 ans quand les choses se mettent en place vraiment. Et donc on retrouve l'idée que j'indiquais tout à l'heure, d'un glissement en fonction de l'âge sur les perceptions que l'on se fait du moment où l'on va arriver dans ce type de situation.

### **L'immobilier**

Quatrième chapitre : un autre sujet économiquement très important dans notre société et dans notre modèle économique qui fonctionne beaucoup autour du secteur de l'immobilier. Là aussi, c'est une façon de

mesurer le poids économique des seniors. On a vu tout à l'heure l'utilité sociétale et sociale de nos seniors. Nous allons donc voir leur poids économique absolument déterminant. Si l'on interroge nos seniors sur leurs envies ou leurs projets de déménagement, on en a un quart qui nous disent que tout cela les intéresse. Assez logiquement, ce taux est plus élevé sur les personnes de nos échantillons qui sont plus jeunes. Là on monte jusqu'à un tiers de la population. Le Covid est passé par là, il a accéléré un certain nombre de tendances. Et donc sur ce marché de l'immobilier qui encore une fois joue un rôle déterminant dans notre système économique, les seniors occupent toute leur place. Ce public des seniors est aussi déterminant dans un secteur connexe de celui de l'immobilier qui est celui du bâtiment. On a testé toute une série de postes de dépense ou d'investissement. Et l'on voit que les seniors, manifestement, représentent une part assez substantielle des carnets de commandes des artisans du BTP. Par exemple, pour ce qui est des travaux de décoration et de peinture, 20 % des seniors nous disent qu'ils en ont effectué au cours des derniers mois. Concernant l'installation et l'aménagement pour augmenter l'isolation de l'habitat, on a parlé tout à l'heure de transition écologique, 14 % ont effectué des travaux sur ce sujet et la même proportion (14 %) envisagent de le faire. 14 % des membres du panel ont réalisé des investissements au cours des derniers mois pour l'aménagement pour la sécurisation

de la salle de bains, qui est un aménagement dans la perspective de la perte d'autonomie.

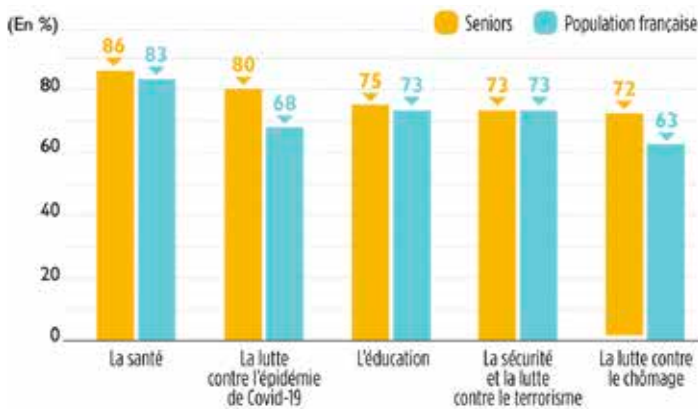
### Les usages numériques

La dernière partie porte sur les usages numériques et, là aussi, il est intéressant de mesurer en quoi ou non, la crise du Covid a fait bouger les lignes. La prolongation de la crise du coronavirus (notre deuxième vague d'enquête prend en compte ce phénomène de prolongation de la crise) a accéléré la digitalisation de la société française.

On peut prendre les déclarations d'un certain nombre de dirigeants d'entreprises de e-commerce qui se frottent les mains. Notamment pour les publics qui sont les moins familiers du numérique. Si l'on voit les réponses sur « est-ce que le confinement vous a fait progresser dans l'utilisation d'internet ? », 48 % de nos seniors nous répondent posi-

vement, donc 1 sur 2. Ils étaient 38 % l'année dernière, donc on voit comment il y a un effet cumulatif. Dans l'utilisation de l'ordinateur, on est passé de 35 à 42 %. Dans l'utilisation de son smartphone de 29 à 40 %. Et enfin dans les connexions informatiques de 31 à 38 %. Il y a sans doute encore un chemin à parcourir. Mais vous voyez que sur ce domaine comme sur d'autres les seniors font preuve d'une grande capacité d'adaptation comme on l'a vu notamment tout à l'heure sur la proportion importante d'entre eux qui envisagerait une reconversion professionnelle ou une mise à leur propre compte pour la deuxième partie de leur carrière. Donc voilà pour dresser à grands traits, dans le délai imparti, les principaux enseignements de ce baromètre, qui je l'espère vous ont montré le rôle décisif que jouaient les seniors dans notre société française post-Covid.

### LEURS 5 PRIORITÉS POUR LES MOIS À VENIR



Cette étude a été réalisée du 13 au 22 juillet 2021 par l'Ifop pour Bayard Presse et le Club Landoy auprès de 4 055 personnes âgées de 45 ans et plus, représentatives de la population française.

# TABLE RONDE N°2

## Le logement, mieux vivre chez soi



Avec la participation de (de gauche à droite) :

**André Dot**, Président de Velux,

**Laure de la Bretèche**, Directrice déléguée à la direction des politiques sociales à la Caisse des dépôts,

**Nadia Bouyer**, Directrice générale d'Action Logement,

**Marie Auffret**, Rédactrice en chef de *Notre Temps*,

**Méka Brunel**, Directrice générale de Gecina,

**Luc Broussy**, Président de France Silver Eco, Directeur d'EHPA Presse & Conseil, co-fondateur du Think Tank Matières Grises,

**Robin Rivaton**, Directeur d'investissement chez Eurazeo.



*Animée par Marie Auffret*

Marie Auffret : Bonjour à tous. Avec le vieillissement de la population, la question du logement des seniors est devenue un enjeu majeur de société. La décennie 2020-2030 sera celle du boom des 75-84 ans, une génération qui est encore autonome mais confrontée aux premières fragilités liées à l'avancée en âge. Le rêve de la grande majorité d'entre nous est bien sûr de vieillir chez nous, tout en gardant des liens avec les autres. Ce qui pose évidemment un certain nombre de défis, notamment autour de la propriété, de l'endroit où l'on habite, de l'aménagement du domicile dont il a été question dans le baromètre Landoy qui vient d'être présenté, de la perte d'autonomie et puis, bien évidemment, des services d'aides à la personne. Alors sur ces questions, des bailleurs sociaux, des promoteurs, des groupes de citoyens, des entreprises mènent des réflexions sur l'habitat de demain. Parmi eux, bien sûr, des invités à cette table ronde intitulée : « Le logement, mieux vivre chez soi ».

J'ai donc le plaisir d'accueillir Nadia Bouyer, qui est directrice générale d'Action Logement,

groupe acteur majeur du logement social et intermédiaire en France ; Luc Broussy, l'auteur d'un rapport sur l'adaptation de l'habitat au vieillissement, qui a été remis au gouvernement en mai dernier ; Méka Brunel, qui est directrice générale de la foncière Gecina ; André Dot, président de Velux et Robin Rivaton, directeur d'investissement chez Eurazeo et puis Laure de la Bretèche avec qui nous allons commencer cette table ronde. Laure de la Bretèche, vous êtes directrice déléguée de la direction des politiques sociales à la Caisse des dépôts, vous êtes également à la tête d'ARPAVIE, une filiale associative de la Caisse des dépôts qui promeut des solutions pour accompagner des personnes tout au long de leur vie.

Par ailleurs, CDC Habitat a aussi lancé une réflexion et des actions concrètes pour un accueil adapté en direction des personnes âgées. Alors y a-t-il, selon vous, des convergences autour de toutes ces réflexions ?

Laure de la Bretèche : Bonjour, Éric Lombard ayant présenté la profondeur historique de l'intérêt de la Caisse des dépôts pour les problématiques du grand âge, notamment à travers ses mandats de retraite, je ne prendrai pas effectivement le sujet sous cet angle. Mais même ainsi, à travers l'action sociale des caisses de retraite que nous gérons, nous avons aussi un regard, finalement, sur l'accompagnement des plus âgés, par exemple à travers l'aide à l'aménagement



Laure de la Bretèche

du domicile et le recours à l'aide à domicile. Les choses se rebouclent avec cohérence. Alors oui, effectivement, la Caisse des dépôts possède à la fois cette profondeur historique, mais elle a aussi une grande diversité de nouvelles actions, Pour commencer par l'établissement public lui-même, la Caisse des dépôts, a l'habitude, effectivement, de venir en appui en termes d'investissement, de soutien à l'activité sur le territoire, sur les grandes problématiques du pays. Et c'est le cas, sur la question du vieillissement. Très récemment, pour l'illustrer à travers l'appui que la Caisse des dépôts apporte au plan de relance post Covid, ont été mobilisées des sommes conséquentes, et des réalisations ont pu ainsi être accélérées sur le territoire en termes d'appui aux

nouvelles solutions du vieillissement. Avec 25 millions d'euros de crédits d'ingénierie, 2,5 milliards de prêts et 1 milliard sur les fonds propres, la Caisse des dépôts intervient de manière massive sur l'ensemble du territoire français en appui aux projets qui concernent notamment toutes ces questions de mutation et de transition démographique. La Banque des territoires, qui est une des parties majeures de l'établissement public, est précisément l'incarnation de ce levier d'action en direction des territoires. C'est par le dialogue continu avec les collectivités locales, via des actions plus larges d'ailleurs, comme « Petites villes de demain », que l'on peut intervenir sur des projets de territoire et aider au développement de nouvelles solutions pour les plus âgés. Plus spécialisé, CDC Habitat, dont vous avez évoqué le nom, est une des grandes filiales de la Caisse dédiée au logement, au logement social surtout. Cela fait également partie des missions historiques de la Caisse qu'Éric Lombard a évoquées. CDC Habitat a déployé depuis plusieurs années des projets, notamment de logements intergénérationnels, liés à des projets de territoire spécifiques et avec un accompagnement ad hoc. Mais CDC Habitat aussi est confronté, au quotidien, au vieillissement de sa population. Je pense que Nadia Bouyer en parlera puisque Action logement est finalement une « sœur » de CDC Habitat. Autre filiale de la Caisse, Icade Santé développe des solutions,

plus du côté médical cette fois-ci, mais qui sont très orientées aujourd'hui sur une réflexion vers la prise en charge du grand-âge. Enfin l'acadé promotion accompagne là encore sur tout le territoire des projets qui ont trait au vieillissement.

Donc dans cette grande diversité d'actions, soit à travers ces filiales, soit à travers l'établissement public lui-même, la Caisse des dépôts est très présente. Elle est également spécialisée sur ces questions par le biais d'ARPAVIE, qui est donc une association dédiée à l'accueil des personnes âgées, et qui vise exactement à répondre à la mutation qu'Éric Lombard, Philippe Wahl et Vincent Léna ont évoquée. Comment faire en sorte qu'à partir d'une action institutionnelle — puisque ARPAVIE ce sont 126 établissements dont une majorité de résidences autonomie — on réfléchisse petit à petit à l'intégration des va-et-vient, en fait avec la vie hors-institution. Et cela s'est traduit chez ARPAVIE par l'acquisition d'une activité de service à domicile pour permettre à la fois d'irriguer des territoires, beaucoup en Ile-de-France, où nous sommes très implantés. Il s'est agi de réfléchir finalement à l'accompagnement d'une mutation qui doit faire que l'institution ne soit pas un lieu couperet par rapport à la vie d'avant. Et qu'elle puisse être aussi, pour les personnels, Vincent Léna en a parlé, un pôle d'appui, un pôle technique, qui permette à des personnels dont l'attractivité des métiers est

aujourd'hui un grand enjeu, de trouver des carrières plus riches.

**Marie Auffret :** Nadia Bouyer, vous êtes donc directrice générale d'Action Logement. Lorsque l'on a préparé cette rencontre, vous me disiez que jamais l'intergénérationnel n'avait été autant au cœur des réflexions, dans les développements d'espaces communs notamment dans les bâtiments. Est-ce que vous pouvez nous expliquer, nous en dire un petit peu plus ?

**Nadia Bouyer :** Alors oui, bien sûr. Bonjour à tous. Ce ne sont pas que des réflexions, l'intergénérationnel, depuis une dizaine d'années, c'est du concret, c'est de plus en plus de projets qui voient le jour, de résidences, qui ne sont pas des résidences ou des établissements spécialisés ni de logements familiaux. Ces résidences accueillent aussi bien des personnes âgées, des jeunes et des familles, avec le plus souvent des espaces communs pour se retrouver. L'avantage de ces résidences, que l'on voit vraiment se développer de façon très importante sur tout le territoire, est de répondre simultanément à trois enjeux. Il y a d'abord le lien social, en faisant cohabiter en fait ces différentes générations, cela crée des liens de voisinage. Et Philippe Wahl le disait très bien tout à l'heure, il disait même que c'est un facteur de santé. Et puis, avec ce partage, on se sent utile. Donc je pense qu'il y a aussi de la fierté. Il y a aussi cette notion de

bien vieillir. Les résidences neuves sont adaptées, avec des logements confortables. Et puis le troisième apport, c'est le pouvoir d'achat, puisque l'on est dans des résidences sociales, qui sont à loyers modérés. Nous avons beaucoup d'exemples au sein du parc d'Action Logement, je ne vais pas tous les citer. Certaines organisations se sont spécialisées pour accompagner des bailleurs. Je pense aux Maisons de Marianne mais ce ne sont pas les seules qui travaillent sur ce type de concepts. Ce qui est proposé, en fait, dans ces espaces communs, ce sont des moments pour s'occuper de soi. Des moments pour continuer à apprendre pour les seniors, ou de l'aide aux devoirs, ou ce sont plutôt les seniors qui vont aider des plus jeunes. Ce sont vraiment des réussites et cela plaît aux habitants, qui sont heureux de partager ces moments ensemble. Dans le cadre de politiques territoriales de l'habitat, les élus veulent pouvoir offrir des logements de qualité à leurs seniors, mais veulent aussi attirer des jeunes et des familles. Nous pouvons concilier tout ça, à travers ce concept qui a beaucoup d'avenir et qui est déjà une réalité aujourd'hui sur le terrain.

**Marie Auffret** : Justement, vous travaillez aussi beaucoup sur le caractère évolutif de certains logements. Alors est-ce que cela veut dire que, finalement, le logement social est plus dans l'expérimentation que le privé ?

**Nadia Bouyer** : Alors le logement social a toujours été dans l'innovation constructive. Je pense que, là-dessus, il ne faut pas opposer les statuts. Mais l'évolution est aussi architecturale, ou liée à l'adaptation des logements aux questions d'accessibilité. Il y a beaucoup d'innovations dans ce domaine et de plus en plus d'innovations en termes de domotique. Avec des capteurs, on offre plus de confort pour les personnes âgées, plus de sécurité également. On a vraiment toute une gamme d'innovations. D'innovations sociales aussi, c'est une force des bailleurs sociaux : nous connaissons nos locataires et pouvons donc mener des actions de prévention sur les chutes, ou sur le thème de l'intergénérationnel.

Autre exemple : nous ne disposons pas tout le temps d'espaces communs dans des immeubles existants. Une de nos filiales a inventé un concept d'espaces communs mobiles, où l'on dispose un container en pied d'immeuble. Et l'on crée des moments de convivialité intergénérationnelle.

D'autres filiales se sont engagées dans des projets de logements neufs avec une « pièce en plus ». Cela fait partie, dans la conception des nouveaux logements, d'un des facteurs d'évolutions pour demain.

**Marie Auffret** : La pièce en plus qui peut permettre à la fois à un étudiant qui rentre chez ses parents ou bien à un enfant un petit peu en rupture, de revenir chez ses parents.





Nadia Bouyer

Mais comment permettre à des personnes d'accueillir leurs parents vieillissants.

**Nadia Bouyer** : Il y a aussi beaucoup d'expériences réussies de colocations intergénérationnelles. Quand on peut, on essaie quand même de séparer les espaces vie et la colocation. On sépare les chambres et il y a un espace commun de cuisine et de buanderie entre une personne âgée et des étudiants qui partagent le logement.

**Marie Auffret** : Voici de la vraie cohabitation intergénérationnelle. Méka Brunel, vous êtes donc à l'origine du retour de Gecina sur le marché du résidentiel. En quoi la question du logement spécifiquement des seniors est prise en compte dans la stratégie de Gecina ?

**Méka Brunel** : Bonjour à toutes et à tous. Au préalable, Gecina est une foncière cotée privée, qui détient près de 20 milliards d'euros d'actifs, 80 % dans le bureau et 20 % dans le résidentiel privé locatif. Nous sommes le plus grand bailleur privé de résidences à Paris, qui s'adresse à la classe moyenne avec près de 6 000 logements. Ce qui est intéressant, c'est de ne pas considérer que l'on passe d'un silo à l'autre du jour au lendemain. Même s'il est vrai qu'à partir d'un certain âge, on descend des marches et pas une pente. Aujourd'hui, 16 % de nos clients sur le résidentiel ont plus de 60 ans, c'est une part significative de nos clients et nous savons qu'elle pourrait croître en suivant le mouvement de la société française. Nos clients sont très fidèles. L'adaptation de nos logements, de nos services, au vieillissement est donc un élément clé de la relation de longue durée — portée par YouFirst, notre marque relationnelle — que nous souhaitons entretenir avec nos clients. Ce que l'on offre à nos clients, en général, et à cette catégorie en particulier, c'est de pouvoir changer de logement au moment propice, quel que soit l'âge, lors de problèmes de séparation, la naissance ou le décès d'un membre de la famille. Le but est de répondre à ces problématiques sans changer de quartier, sans changer d'environnement.

Ce que nous a montré la crise du Covid, c'est que, tout d'un coup, tout le monde

vivait au même endroit. Les logements sont devenus lieux de vie, lieux de travail, lieux de loisirs. Ce qui est intéressant, c'est de voir comment cette solidarité s'est mise en place, notamment chez des grands bailleurs. Chez nous, cela est aussi passé à travers la présence des gardiens, nos YouFirst Managers. Ils ont su créer le lien entre les différentes générations. Ce que nous faisons, c'est adapter et transformer nos logements pour y apporter du confort, ne serait-ce que pour ceux qui sont handicapés. La technologie, avec différents sites internet mis à disposition de nos clients, nous permet également de créer le lien entre les uns et les autres. Parce que quand les personnes âgées restent à domicile, elles vieillissent moins rapidement. En fait, l'intergénérationnel n'est pas qu'un mot savant. C'est le fait de pouvoir bénéficier de la vie, de la relation, de l'expérience de son entourage, car la famille et les amis ne sont pas toujours disponibles à proximité. Ce que disait Philippe Wahl tout à l'heure est très vrai aussi. Il faut apporter ces services de proximité, pour soutenir les personnes qui sont en difficulté pour rester chez eux. Cela nous permettra de faire de grandes économies tout en créant une bonne façon de vieillir tout en restant en bonne santé. Et en bonne santé mentale.

**Marie Auffret :** Un de vos collaborateurs me disait aussi que vous favorisez la mobi-



*Méka Brunel*

lité dans les habitats, c'est-à-dire pour permettre justement de s'adapter à différents moments de vie.

**Méka Brunel :** Tout à fait. Le vieillissement, comme l'ensemble des parcours de vie, invite à plus de mobilité et de flexibilité en matière d'habitat. Pour répondre à ce besoin nous avons lancé l'offre « Changer d'appartement », un service déployé sur le Résidentiel permettant à nos clients d'adapter leur logement à leur parcours de vie. Je me souviens de cette dame qui vivait dans un cinq pièces et qui a perdu son mari. Elle a eu la chance de trouver un deux pièces au sein du même quartier. Ainsi, elle ne changeait pas d'habitudes ni d'environnement. Elle éprouvait un grand soulagement de pouvoir vivre dans son

écosystème. Ce que nous observons, tant en bureau qu'en logement, c'est un attrait persistant pour la centralité, le confort, la qualité et la proximité des services et des transports.

**Marie Auffret :** Robin Rivaton, vous êtes donc directeur d'investissement chez Eurazeo. Un groupe d'investissement qui accompagne des entreprises de toutes tailles dans des secteurs porteurs. Alors on voit beaucoup de jeunes issus de start-up, issus du monde de la finance, qui s'intéressent à ces questions de l'alternative entre domicile et Ehpad. Alors est-ce que c'est une quête de sens ou un intérêt pour un vrai marché porteur ?

**Robin Rivaton :** Quand vous m'avez proposé d'intervenir, effectivement, je pensais traiter d'un sujet un peu plus théorique. Mais vous m'avez poussé dans mes retranchements en me disant « Mais qu'est-ce que vous faites du point de vue de l'investissement sur ce sujet du logement ? » Et effectivement, en étudiant un peu notre portefeuille d'investissement, j'ai trouvé plus d'un cas intéressant. Alors moi, j'interviens dans la partie « venture », donc le financement des entreprises innovantes, qui va rassembler 4 milliards d'investissement sur les 24 milliards d'euros que gère aujourd'hui le groupe Eurazeo. Donc, dans cette partie-là, il s'avère qu'effectivement on a accompa-

gné, on a soutenu en tant qu'investisseurs plusieurs entreprises qui se positionnent sur ce sujet majeur du logement, notamment celui des générations les plus âgées. On a accompagné, par exemple, une société qui s'appelle « Cette famille ». Elle offre des solutions d'hébergements alternatifs à la fois chez des accueillants et maintenant dans de l'habitat partagé, également pour les seniors, afin de répondre à ce besoin de logements. Et pourquoi, aujourd'hui, on soutient ces entreprises ? Car il y a une véritable quête de sens de la part de ces jeunes entrepreneurs, vous l'avez dit. Ces jeunes entrepreneurs vont se diriger de préférence



Robin Rivaton

vers des sujets d'impact majeurs, écologiques, sociaux et sociétaux. Et on se rend bien compte que cette problématique du logement des seniors est parfois corrélée à la question du logement des zones détendues. On y voit aussi un potentiel conséquent de développement. On l'a dit, les chiffres sont très parlants. La démographie est quelque part la science de l'avenir la plus prévisible. On a ces chiffres face à nous, on voit la progression du nombre d'octogénaires de nonagénaires et même de centenaires. On sait qu'il y aura des besoins de logements, donc on a la volonté d'accompagner ces entreprises dans ce développement de cette offre d'habitat alternatif sous toutes ces formes. Je pense que l'on a vraiment l'ambition d'explorer tous les modes d'habitat, à petite échelle, sans déclasser pour autant ce qui se fait aujourd'hui sur l'habitat de plus grande échelle. Je pense que l'on ne peut pas non plus se dire que l'on va complètement le faire disparaître. Même notre univers de co-living, que l'on penserait d'ordinaire dirigé plutôt vers les plus jeunes générations, s'intéresse à ces mécanismes intergénérationnels. Puisque évidemment, il n'y a pas de critères de sélection liés à l'âge dans ces résidences-là. Et on se retrouve à avoir des profils qui sont des seniors jeunes.

**Marie Auffret :** Vous allez même plus loin, vous prônez une nouvelle politique d'aménagement du territoire ?



**Robin Rivaton :** Oui, alors comme je le disais, cela fait partie d'un phénomène global, je ne vais pas rentrer trop dans le détail. Mais ce que l'on a vécu ces 40 dernières années, c'est un changement dans l'âge moyen selon les territoires. Jusque dans les années 1980, tous les territoires, qu'ils soient ruraux ou plutôt urbains, avaient le même âge moyen. Et puis il y a eu la massification de l'enseignement supérieur, qui a conduit à aspirer les plus jeunes générations dans un certain nombre de centres urbains un petit peu plus réduit. Et ce qu'il s'est passé, c'est que l'âge moyen a commencé à diverger selon les territoires. Avec aujourd'hui des écarts assez considérables, l'âge moyen est de 42 ans sur le territoire français. Et vous avez quasiment 10 ans de plus dans les territoires les plus âgés et quasiment 5 ans de moins dans les territoires métropolitains. Et donc,

aujourd'hui, on a un véritable décalage d'aménagement du territoire. Et je pense que pour répondre à ce phénomène de désertification qui apparaît et qui est quand même assez massif dans les territoires dits détendus ou les plus ruraux, on a besoin de ces formes d'habitat collectif partagé à petite échelle qui vont permettre de revitaliser des territoires. Aujourd'hui l'offre de « Cette famille » que nous accompagnons se traduit par la reprise de certains hôtels désertés dans des communes en désertification, par la reprise de certains bâtiments publics à travers lesquelles on va pouvoir reconstruire une forme d'activité dans ces territoires. Et je rejoins assez ce que Méka Brunel a dit : il ne faut pas surestimer le mouvement dont on parle beaucoup ces temps-ci de croire que tout d'un coup il va y avoir un rééquilibrage naturel de la population à travers le territoire. Il faut qu'il y ait une action volontariste pour ça et il y a quand même une capacité d'attraction très forte dans les métropoles. Je ne crois pas que cela va s'inverser comme cela d'un claquement de doigts.

**Marie Auffret :** Merci Robin, je me tourne vers André Dot, président de Velux. Selon l'étude du Club Landoy 7 % des 65 ans et plus ont installé une fermeture automatique des fenêtres et 4 % en ont l'intention. Alors est-ce que cela veut dire qu'il faut

inciter les gens à prendre plus tôt conscience de la nécessité de s'équiper pour leur confort ? Parce que, finalement, c'est important la lumière pour la santé et pour le moral. On en a eu la preuve durant le confinement...

**André Dot :** Merci, bonjour à tous. Petite précaution, je ne suis pas venu pour parler seulement des fenêtres de toits. J'espère apporter un éclairage un petit peu plus large que celui-ci. Lorsque l'on a préparé cette table ronde, je craignais d'être hors sujet parce que je ne vais pas spécifiquement parler du logement des seniors. Je vais parler du logement dans son ensemble. Et on va voir que, selon moi, selon la vision que nous en avons finalement, ce sur quoi le logement va devoir travailler dans les années qui viennent répond aux problématiques qui ont été abordées depuis le début de l'après-midi. Pour répondre à votre question, Marie, sur ce chiffre de 7 % des 65 ans et plus qui ont installé une fermeture automatique des fenêtres, il est difficile de répondre. Est-ce que c'est bien, est-ce que ce n'est pas bien ? Si l'automatisme, cela revient à dire que je transforme un geste manuel en appuyant sur un bouton et qu'il devient électrique, je ne suis pas sûr que ça soit ce que l'on recherche.

Nadia Bouyer parlait tout à l'heure de domotique. On en est à mettre en place des automatismes qui vont bien au-delà des

fenêtres que je peux vendre, qui intègrent les volets roulants, qui intègrent la ventilation. Et qui donc, effectivement, comme vous le disiez, vont permettre de manière automatique et systématique d'ouvrir, de fermer, de faire rentrer de l'air frais, d'isoler de la chaleur l'été, de profiter du soleil l'hiver. Là, par contre, cela va dans le bon sens. Effectivement, nous sommes très axés « rénovation » dans notre secteur d'activité mais cela ne concerne pas simplement les produits. On passe tous 90 % de notre vie dans un espace clos et deux tiers de nos vies dans nos logements. C'est juste monstrueux. Et en même temps, un Européen sur six affirme qu'il vit dans des appartements ou dans des maisons trop froides, trop chaudes, trop humides, ou trop sombres. Le sujet fondamental est là, c'est de rester plus longtemps à domicile. Cela suppose toutes les offres de services qui vont avec, mais cela suppose aussi que les logements répondent à des questions de salubrité qui n'existent pas aujourd'hui. En France, on a près de 5 millions de passoires thermiques. Toutes ces maisons individuelles qui ont été construites dans les années 1970 posent aujourd'hui des problèmes fondamentaux. Pour répondre à votre question, l'automatisme dont vous parliez, doit intégrer les questions de domotique, de cotation de CO<sub>2</sub>, de pollution intérieure qui, je le rappelle, est plus importante que la pollution extérieure. Cela permet effectivement

d'apporter du confort. Cela permet d'aller dans le sens du développement durable soutenu par tous ces plans de relance verte que l'on voit à travers l'Europe. Et cela permet aussi de contribuer à la santé publique. Une étude qui a été faite il y a 5 ou 6 ans au niveau européen, estimait que chaque année, le coût des logements inadéquats est de 200 milliards d'euros par an. Cela inclut les coûts de santé, les coûts sociaux, la perte d'efficacité générale. Rénover l'ensemble de ces logements coûterait 300 milliards d'euros en une fois. Donc vous voyez un petit peu les enjeux en un an et demi, le coût initial serait absorbé. Donc, pour moi, l'enjeu fondamental est là : il faut travailler sur ces trois dimensions en même temps : confort, santé et environnement.

**Marie Auffret :** Vous pensez que les primes accordées actuellement pour rénover les logements sont adaptées ?

**André Dot :** Il y a probablement des gens plus experts que moi pour répondre à cette question. Ce que je peux dire c'est qu'au global « MaPrimeRénov » fonctionne plutôt bien. On en est à 500 000 dossiers je crois à cette date, 1 milliard et demi d'euros qui ont été investis. Et, surtout, un chiffre qui m'a semblé important, c'est qu'environ 70 % des travaux n'auraient pas eu lieu si les aides n'avaient pas existé. Le regret que nous pouvons avoir, nous, Velux, mais



André Dot

d'une façon générale, les deux tiers des projets sont très mono-produits, mono-catégories. La moitié des projets, je crois, concerne le chauffage. 20 à 25 % des projets sont des travaux d'isolation. Mais je crois que sur les 500 000 dossiers, 1 000 seulement sont des projets beaucoup plus généraux de rénovation globale. C'est le regret que l'on peut avoir. Je ne suis pas le seul à le dire pour le coup. Il faudrait être capable de porter plus de projets de rénovation globale dans lequel il y aurait du chauffage, dans lequel il y aurait de l'isolation mais dans lequel il y aurait aussi de l'ouverture, de la fermeture, des automatismes, de la domotique. Et encore une fois, ce n'est pas juste pour se faire plaisir ou pour apporter du confort, mais on sait que la lumière, l'air frais sont bénéfiques. Nous sommes des êtres qui ont été conçus pour vivre dehors et nous avons besoin de ça. Si on a des projets de rénovation plus globale, on répondra mieux à la fois aux critères de santé et aux critères d'économie d'énergie.

**Marie Auffret :** Merci André Dot. Luc Broussy vous avez remis votre rapport en mai dernier à Brigitte Bourguignon, 80 propositions pour un nouveau pacte entre générations dans lesquelles la question de l'adaptation au logement est très présente. Aujourd'hui, on entend beaucoup parler de « Ma Prime Adapt' ». Qu'est-ce que c'est ?

**Luc Broussy :** Je vais essayer de vous en dire un mot. Peut-être en commençant par trois constats que j'ai essayé de dresser. Premier constat : 9 000 personnes âgées de 65 ans et plus meurent chaque année d'accident domestique. C'est juste deux fois et demie plus que les accidents de la route en France. C'est un chiffre qui n'est pas connu et qui fait l'objet d'une forme de déni de politique publique. Nous en parlions avec Vincent Léna qui, il y a un mois et demi, a créé un groupe de travail sur cette question-là, pour essayer de monter une politique publique antichute. Deuxième constat, de nature démographique : notre pays vieillit certes, mais il faut quand même regarder quelles sont les évolutions démographiques dans le court terme. La décennie 2020-2030 sera celle de l'explosion des 75-84 ans. Pas des 85 ans et plus, pas des jeunes seniors. On va passer, dans notre pays, de 4 millions à 6 millions de Français âgés de 75 à 84 ans, c'est plus de 47 % en dix ans. Ces 75-84 ans constituent une population aux caractéristiques tout à fait particulières. Ce n'est pas

le jeune senior tout à fait actif et valide, ce n'est pas non plus la personne en perte d'autonomie, qui a vocation à être entourée. C'est le citoyen âgé chez lui qui commence à avoir quelques fragilités, qui est susceptible de tomber et qui a besoin d'adapter son logement. Troisième constat, de nature sociologique : ceux qui auront 85 ans en 2030 sont nés en 1945. Ils avaient 23 ans en mai 68 et ils auront été biberonnés aux valeurs de liberté, d'autonomie, de consumérisme, de droit. Et cette génération n'aura rien à voir avec celle de ses parents et de ses grands-parents. Ces gens ont fait leur culture post-soixante-huitarde et sont en train aujourd'hui d'écrire sur « j'ai 70 ans comment j'appréhende mon propre vieillissement ». Il suffit de parcourir les ouvrages de Laure Adler ou de Pascal Brucner pour le constater. Cette génération va donc vouloir maîtriser son vieillissement de manière bien différente que les précédentes. Pour vieillir chez soi il faut pouvoir bénéficier d'aides financières qui permettent d'aménager le logement. Aujourd'hui, un couple de retraité ou une retraitée qui veut adapter son logement ne sait pas à quel guichet demander de l'aide. L'idée de « Ma Prime Adapt' », c'est d'avoir une aide, un guichet unique, des conditions identiques pour chaque citoyen. Évidemment, une aide en fonction des conditions de ressource c'est bien normal. Mais aussi une aide universelle c'est-à-dire que même si on a les

moyens de financer ces travaux d'adaptation, il faut que l'on puisse avoir une aide, un soutien.

Pour être très clair, je crois que le Conseil des ministres de la semaine dernière a clairement confié à Emmanuelle Wargon et à Brigitte Bourguignon une feuille de route pour faire des propositions. Le Premier ministre s'est clairement engagé sur « Ma prime Adapt' », pour que d'ici la fin de l'année, ou le début de l'année prochaine, il puisse y avoir les prémices d'un dispositif opérationnel d'ici 2023. 24 % des locataires actuels du parc social ont plus de 65 ans, 50 % ont plus de 50 ans. Donc on va assister à un vieillissement massif des locataires



Luc Broussy



du parc social quand 40 % des logements seulement du parc social sont équipés d'ascenseur.

Pour conclure, revenons sur ce que l'on disait tout à l'heure : le discours, c'est vieillir chez-soi. Oui, mais quel chez-soi ? C'est cette notion de chez soi qui va changer. Les gens ne veulent pas et ne doivent pas rester le plus longtemps possible chez eux, quand le chez eux c'est le jardin, l'escalier et les risques qui y sont liés. Avec les évolutions sociologiques, il sera également possible que on soit de moins en moins collé à la propriété. Mais on privilégiera l'usage, et l'usage c'est la résidence-service senior, l'habitat inclusif, c'est déménager en centre-ville ou en cœur de quartier. Au lieu de garder son logement périurbain qui n'est plus adapté du tout. Il faut bien, à mon sens, faire passer cette idée à l'opinion.

**Marie Auffret :** J'aimerais que l'on revienne vers Laure de La Bretèche. Vous avez signé une tribune qui s'intitule « J'habite donc je suis ». Qu'est-ce que vous avez voulu faire par ce geste ?

**Laure de la Bretèche :** Ça vient dans le prolongement de ce que Luc Broussy vient d'indiquer, donc merci pour la magnifique transition. Effectivement, on avait signé avec Denis Piveteau une tribune publiée par La Croix. En résonance avec cette question-là, c'est-à-dire : rester chez soi à tout prix ?

non ; mais choisir : oui. Et choisir le plus longtemps possible, si possible jusqu'à ce que le langage courant désigne comme « la dernière demeure ». Or, avant cette « dernière demeure », il y a beaucoup d'autres demeures. Le premier acte d'indépendance, c'est d'aller habiter « chez soi » en quittant le domicile des parents, première étape suivie d'autres changements dans la vie. Donc, réduire l'identité de la personne âgée à un seul domicile qui serait le domicile historique, c'est une fausse route, pour l'individu comme pour les politiques. En revanche, il faut préserver le plus possible, chez la personne, la capacité de choix, préserver sa qualité d'habitant. L'idéal serait certainement que l'Ehpad lui-même puisse préserver le plus possible la capacité de choix et de vie. Mais on sait que ce sera le plus souvent un habitat contraint et un temps d'habitat très limité en termes d'années. En revanche, pour les 75-85 ans, oui, il faut que ce soit vraiment un choix. Et il est nécessaire que l'on puisse dire pleinement « j'habite donc je suis ».

**Marie Auffret :** J'avais prévu de vous demander ce que la crise avait changé pour vous dans vos pratiques, dans vos stratégies. Est-ce qu'il y a eu chez vous une prise de conscience à la faveur de cette crise sanitaire ?

**Méka Brunel :** Si je peux dire un mot à ce sujet : ces crises, comme toutes les crises, ne créent pas des tendances mais elles les

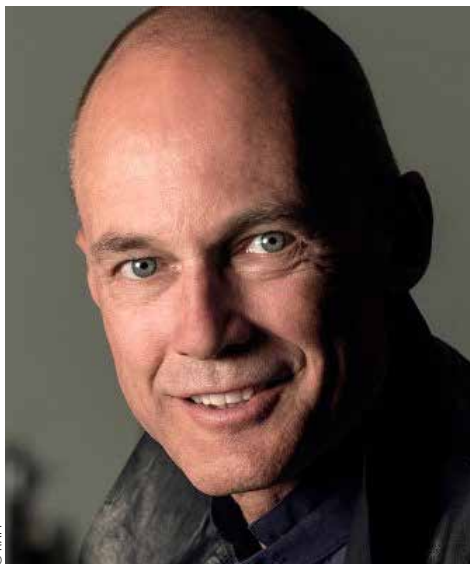
accélérent, à une vitesse que l'on ne pouvait pas imaginer. Moi je dirais que cela nous a confirmé dans notre stratégie d'améliorer la qualité et le confort de nos logements. Et surtout, dans la transition écologique. Il faut y aller. Et c'est pour cela qu'en tant que grand propriétaire, nous devons accélérer le tempo et aller plus vite, pour offrir cette qualité de lieu de vie, y compris avec la technologie et les services utilisant la technologie.

**Nadia Bouyer :** Concernant cette crise sanitaire, je veux mettre en avant le métier de gardien d'immeuble qui a joué un rôle très très important, de même tous ces métiers des bailleurs sociaux, du logement social, de la gestion locative, de l'accompagnement, qui ont joué pleinement leur rôle. Par exemple, nous avons passé des appels téléphoniques à toutes les personnes âgées parmi nos locataires. C'était systématisé. Ce fut une décision prise au tout début du confinement. Une satisfaction professionnelle je pense collective que nous avons partagée avec les équipes. Lorsque l'on reçoit des messages d'enfants de ces personnes qui nous disent : « il y a quelqu'un de chez vous qui a appelé mon papa, vraiment merci, ça a maintenu ce lien », je pense que c'est un honneur pour certains métiers qui ne sont peut-être pas assez connus.

**Laure de la Bretèche :** Peut-être un petit complément sur ce point en effet: la Caisse des dépôts s'est engagée pleinement en soutien au plan de relance, en bousculant dans cette urgence d'autres priorités. Donc cela a été une secousse positive pour l'organisation et la structuration de nos métiers afin d'accroître notre accompagnement de la sortie de crise. Je pense, au-delà de l'impact sur la Caisse des dépôts elle-même, que la crise sanitaire a été, un révélateur puissant de notre ignorance collective ou de notre déni commun des grands enjeux du vieillissement. Début 2020, il y a eu des propos injustes sur les EHPAD qui ont blessé les personnels qui s'occupent des personnes âgées. Et puis, à partir de mai 2020, avec la compréhension progressive de leur rôle et du déni de la société sur les réalités du grand âge, un retour de balancier, avec la prise de conscience que ce sont des métiers qui sont absolument cruciaux pour le maintien en bon équilibre de la société. De même qu'on a besoin de gardiens d'immeuble comme l'a évoqué Nadia Bouyer, on a besoin de façon cruciale d'aides-soignantes, d'agents techniques et de quantité de métiers qui soutiennent notre édifice social. Et on a besoin de déployer beaucoup plus qu'aujourd'hui de capacités de soutien à domicile. Je pense que, même si nous avons dépassé le traumatisme initial de 2020, il ne faut pas que l'on oublie les leçons de ce grand choc sociétal.

# RESPIRATION

**Bertrand PICCARD,**  
président de la fondation Solar Impulse



© RAFF

Je suis Bertrand Piccard, président de la fondation Solar Impulse. Je suis médecin et explorateur. J'aurais beaucoup aimé être avec vous mais je suis à la COP26 de Glasgow. Vous abordez le thème de la transmission. C'est vrai que c'est un thème qui m'est très cher parce qu'on m'a beaucoup transmis. J'ai beaucoup reçu, de la part de mon père et de mon grand-père, mais aussi des autres explorateurs, des autres pionniers que j'ai rencontrés, des pionniers de l'aviation, de la plongée

sous-marine, les premiers astronautes du programme spatial américain. Ce que j'ai appris principalement dans mon enfance et que j'ai envie de transmettre, c'est qu'il y a trois grandes valeurs : la curiosité – car sans curiosité on n'essaie rien de nouveau – ; la persévérance – car sans la persévérance on ne réussit pas ce que l'on entreprend –. Et le respect – parce que sans respect nos succès n'ont aucune valeur –. Cela permet d'aborder l'inconnu, de trouver des nouvelles solutions, d'être en fait un explorateur de la vie. En effet, l'avenir n'est jamais que la conséquence de ce que l'on a fait, on ne résoudra pas les problèmes de l'avenir en continuant à penser de la même manière. Alors, aujourd'hui, nous transmettons un monde aux futures, aux nouvelles générations. Un monde qui est en même temps magnifique et pollué. Nous transmettons des valeurs magnifiques, certes, mais qui ne sont pas toujours appliquées, et je crois que ce qui est très important c'est d'essayer dans l'avenir d'être fédérateur, de transmettre un goût de travailler ensemble. Un goût de rassembler plutôt que de cliver, qui est le mode de fonctionnement du petit enfant qui résonne en « oui et non ».

Aujourd'hui il faut montrer une manière fédératrice de réunir les extrêmes pour essayer d'apporter des solutions. Aujourd'hui, ce qui va rassembler c'est le réalisme. Il y a tellement de dispersions de nos jours, que ce soit dans les intérêts, dans les buts, dans les situations, entre pays pauvres et pays riches ; ce qui est donc fondamental, c'est de trouver le point commun, c'est de trouver l'intersection. Il y a beaucoup de choses qui peuvent protéger l'environnement et il y a beaucoup de choses qui sont capables de développer de la richesse, d'assurer le bien-être de la population, la sécurité sociale, l'avenir économique du monde. Il faut dans ce sens réconcilier l'écologie et l'économie. C'est cela que j'ai envie de transmettre. C'est le fait qu'il y a aujourd'hui énormément de solutions. Avec la fondation Solar Impulse, nous avons identifié plus de 1 300 solutions qui peuvent protéger l'environnement de façon financièrement rentable. Nous avons un programme très réaliste. C'est l'efficacité énergétique pour pouvoir diminuer le gaspillage de nos ressources (aujourd'hui on gaspille 75 % de l'énergie que l'on produit) : on pourrait, si on réduisait suffisamment les gaspillages d'énergies, produire ce dont nous avons besoin avec des énergies renouvelables. Ce sont des nouveaux débouchés industriels, ce sont des nouvelles opportunités. C'est une manière

de mettre l'écologie comme la force motrice de l'économie et de l'industrie. Donc c'est quelque chose de rassembleur. C'est extrêmement important aujourd'hui face aux générations futures mais aussi actuelles, face à tous les jeunes qui sont en train de s'angoisser, de déprimer par rapport au monde qu'on leur transmet. C'est très important pour eux de leur montrer quelle est l'action possible. Il faut agir pour sortir du marasme actuel. Et cette action est possible à chaque moment sur le plan individuel : consommer plus local, économiser l'énergie, respecter l'environnement, nous intéresser à d'autres manières de penser. Le cadre politique doit servir à créer le cadre légal pour favoriser une transition entre une économie qui gaspille et une économie d'efficacité. Si nous sommes à l'heure actuelle dans un marasme écologique important c'est parce que le cadre légal autorise toujours à polluer. Si on veut transmettre un monde différent, il faut transmettre un monde de solutions il faut aussi transmettre un monde qui est capable d'inciter au changement, un monde dans lequel les dirigeants sont des leaders et pas des managers. Il faut du réalisme, appliquer les solutions qui sont capables de réunir, de séduire tous les extrêmes, toutes les parties prenantes de manière à arriver véritablement au but que nous avons tous envie d'atteindre.

---

## OUVERTURE TABLE RONDE N°3

**Patricia Barbizet,**  
**présidente de Temaris & associés, présidente du Comité de Surveillance**  
**des Investissements d'Avenir et présidente du Haut Comité**  
**de Gouvernement d'Entreprise**



Ludovic SUBRAN : Merci beaucoup, je m'appelle Ludovic Subran et je suis chef économiste chez Allianz. Je vais avoir la chance, le privilège de modérer la prochaine table ronde sur la transition entre emploi et retraite. Et donc vous venez d'entendre Bertrand Piccard, médecin psychiatre, explorateur, et qui a décidé de faire le tour du monde dans un avion sans propulsion à effets de serre et surtout qui est

conseiller des Nations unies et de la Commission européenne. On a la chance d'avoir Patricia Barbizet avec nous aujourd'hui, qui, elle aussi, a dédié sa vie à créer de la richesse en France, créer des emplois, c'est une grande capitaine d'industrie mais c'est surtout quelqu'un qui a le sens du service, et elle va vous parler de comment elle continue à servir la France en étant une retraitée heureuse, Patricia, on vous écoute, merci beaucoup.

Patricia Barbizet : Bonjour à tous, je suis très très heureuse d'être là, je trouve que Bertrand Piccard a magnifiquement parlé. Et je trouve que quand il parle de qualité de vie, et d'un monde meilleur, c'est quand même ce à quoi on peut tous aspirer, et dans des formes diverses. Et donc effectivement, j'ai moins de cinq minutes pour vous dire comment j'ai fait et comment j'aspire à cette qualité de vie, après une vie professionnelle extrêmement longue et extrêmement remplie, qui ensuite s'est transformée en une retraite et je dois dire que j'aime beaucoup la retraite, il y a énormément de choses positives. J'aime moins le

mot, parce qu'il était pour moi synonyme de solitude et de contemplation, et que je ne suis ni solitaire ni contemplative, je crois que tous ceux qui me connaissent vous le diront. Je trouve que c'est un moment privilégié, ce moment de passage, et de se dire que dans qualité de vie il y a je crois une plus grande liberté de ses propres choix. Je crois qu'on peut à un moment donné, dans sa vie, choisir ses engagements, choisir de faire primer l'intérêt sur l'efficacité, garder la notion d'utilité bien sûr mais pas de la même manière, et choisir ou avoir la liberté d'accorder du temps à ce qui est vraiment important pour soi et non plus à ce qui est vraiment exclusivement utile ou efficace. Je crois que c'est effectivement un peu ces moments-là que j'aime beaucoup dans la retraite et dans ce qu'elle autorise. Alors pour ça quand même, il y a quelques raisons et quelques moments clés qu'il ne faut pas louper. Je pense que la retraite, cela se prépare, et que cela se prépare même très longtemps à l'avance. Parce que c'est un moment de vie qu'il faut savoir organiser et préparer. Moi j'ai été confrontée à la notion de préparation de la retraite il y a très très longtemps, alors que j'avais moins de trente ans, j'étais chez Renault, je vivais entourée de gens qui en général avaient passé toute leur vie chez Renault, pour lesquels cela représentait vraiment une deuxième maison. Ils y avaient souvent connu leur conjoint, tra-

vaille depuis toujours, ils étaient souvent entrés dans la maison dans les années 1950. Et puis ils avaient grandi là et c'était vraiment la totalité de leur univers. Et puis un jour, les situations économiques étaient moins bonnes, au tournant des années 1980, il est apparu quelque chose que l'on appelait le fonds national pour l'emploi et brutalement, on disait à des gens âgés de 56 ans et deux mois : eh bien maintenant c'est terminé. Ces gens de Renault, mais cela a été vrai également dans d'autres groupes industriels, j'imagine à ce moment-là, se sont trouvés très démunis, parce que finalement leur monde entier s'écroulait. Je m'étais bien promis que je préparerai le moment où cela s'arrêterait et de façon bien plus anticipée, et d'avoir des tas de relais qui pouvaient servir le moment venu. La deuxième raison pour laquelle je m'y suis préparée aussi, c'est qu'après avoir quitté Renault au bout de 12 ans, j'ai passé très longtemps auprès d'un entrepreneur familial, dans un groupe important. Mais je savais que je n'étais pas de la famille et qu'un jour viendrait où ma mission d'accompagnement et de transmission du groupe à la génération d'après prendrait fin. Je ne savais pas quand ce serait. J'avais dit au président que lui déciderait de la date à laquelle ma mission s'arrêterait. Mais je savais qu'elle aurait une fin. Je me suis donc efforcée, tout au long de ce parcours, de me dire, et si c'est demain, qu'est-ce que

je ferai et donc d'avoir toujours en tête les choix que je pouvais faire en me disant si ça arrive demain, quels seront mes engagements, quelles seront mes attributions, quels seront mes choix de vie, de carrière au début, d'accompagner ce fil. C'est ça aussi qui permet, dans cette préparation de se dire qu'il y aura un après. Je me suis toujours demandé quelles seraient les petites graines que je pourrais planter et récolter le moment venu. Alors bien sûr ce ne sont pas les mêmes tout au long du parcours. Les choses que l'on fait à un moment donné, en se disant alors voilà, si c'est demain, voilà ce que je ferai, et puis, si c'est dans quinze ans, ou dans vingt ans, ce sera très différent. Mais cela oblige à se dire qu'il y a un ailleurs, et que le jour où cela vous tombe dessus n'est donc pas une catastrophe absolue et que c'est préparé et que l'on a eu le temps de semer des choses. Alors on sème dans le domaine professionnel, si ce choix de départ est plutôt tôt que tard, cela peut arriver pour des raisons économiques, ou pour différentes raisons d'affaires. Mais on sème aussi des choses qui seront d'accompagnement, d'utilité et d'engagement. Je crois beaucoup à l'utilité. Les deux valeurs, au fond, qui m'ont accompagnée durant toute ma vie professionnelle, et que je retrouve aujourd'hui, ce qui n'est pas tout à fait un hasard, c'est la culture et le service public. Ce sont deux valeurs auxquelles je crois profondément,

d'abord qui ont été dans mon univers familial, le début de ma vie était dans un univers culturel et de service. C'était pour moi des valeurs importantes et au fond, j'ai des choses qui, au moment où la transition doit se faire, peuvent se récolter et je me retrouve maintenant dans une vie composée de trois choses : la culture, beaucoup, principalement la musique, qui a été mon vecteur culturel à moi. J'ai accompagné des quantités d'organismes de musique, au point que maintenant, j'ai la chance immense de présider l'établissement public de la Cité de la musique / Philharmonie de Paris, qui est le plus grand ensemble musical du monde. Et que c'est avec un accompagnement et finalement, c'est venu comme quelque chose de naturel, au bout de toutes ces années. Le service public était aussi quelque chose qui était profondément ancré en moi. Je n'étais pas du tout armée pour faire de la politique. Je l'aurais regretté, mais ce n'était pas du tout mon univers ni ma capacité de résistance à cette forme de combat. J'ai aujourd'hui la chance de servir l'État en étant la présidente du Comité de surveillance des investissements d'avenir, c'est-à-dire pour le Premier ministre, mais c'est un organe de surveillance des grands investissements de l'État, qui sont faits à travers des programmes d'investissement d'avenir. C'est là aussi quelque chose que j'ai accompagné depuis des années, en rendant service, en ayant une uti-

lité quelque part, en siégeant à des conseils d'administration, des choses qui, à un moment donné, font que, finalement, c'est naturel que l'on vous demande d'accepter cette mission. La préparation, les environnements, et les choix que l'on peut faire, c'est absolument primordial. Mais il y a d'autres choix, aussi. Et puis il y a des engagements que l'on ne choisit pas complètement. Il y a des engagements familiaux, que l'on peut trouver formidables, ça c'était aussi pour moi très important, parce que j'ai énormément travaillé, énormément voyagé. J'avais donc promis à ma fille que je m'occuperais de ses enfants, et que lui rendrais la pareil pour ses petits-enfants, ce que je m'efforce de faire, pour mon plus grand bonheur, je trouve que c'est absolument épatant et formidable. J'ai aussi des engagements plus difficiles, de parents qui vieillissent, qu'il faut accompagner, je crois qu'il y a eu des tribunes là-dessus, sur l'accompagnement et l'accompagnement des accompagnants, qui est effectivement quelque chose de très important il faut aussi garder du temps pour ça et il faut aussi faire ses choix en fonction de ce que l'on peut faire et de ce que l'on sera capable de faire aussi physiquement et moralement. Mais c'est vrai que l'on peut de poser la question tout le temps de se dire ce sera quoi, ce sera où, ce sera comment, pourquoi et surtout avec qui. Ce sont des questions avec lesquelles on chemine et qui



*Patricia Barbizet*

font que le jour venu, on se trouve avec des tas de réponses possibles et que l'on a plus de choix que d'obligations. Il faut récolter tout ça. Il faut ensuite organiser sa vie, il y a beaucoup d'aspects positifs. Il y a aussi quelques aspects négatifs. Les aspects positifs ils sont dans le temps que l'on peut consacrer à des choses qui sont plus essentielles pour soi qu'elles ne sont utiles ou efficaces. Pour moi, c'était la lecture ou la musique. Lire un livre profondément pour soi avec un peu plus de profondeur et un peu moins de lecture pour avoir lu, c'est aussi une saveur. Passer du temps différemment sur des choses que l'on aime, je pense qu'il faut aussi savoir dire non, et savoir ne pas laisser tout l'environnement considérer que puisque vous êtes à la retraite c'est donc que vous êtes disponible



pour eux, à chaque instant et totalement. Ne pas se faire effiloche, savoir accompagner les causes que l'on ne suit pas, et trouver les bons interlocuteurs, en disant, moi pas, mais, une telle ou un tel pourra sûrement le faire. Certains ont peur du vide, moi je n'ai pas peur du vide mais je peux avoir peur du trop-plein. Il ne faut donc pas se disperser. Ce moment de recul, ce moment de choix, ce moment d'accompagnement, donne quand même une liberté plus grande, ça donne de l'intendance qui est très différente, quand on a grandi dans un grand groupe, et que l'intendance suivait, eh bien tout d'un coup elle ne suit plus, mais on réapprend à faire des choses que l'on savait faire, et que l'on apprend à refaire et finalement, ce n'est pas si difficile. Donc on le fait avec un assez grand bonheur. Garder le cap, garder l'utilité, le sens de ce que l'on fait, garder évidemment cette solidarité intergénérationnelle, qui

est le thème d'aujourd'hui, auquel je crois profondément, j'en ai énormément bénéficié, et je trouve qu'il faut accompagner. Accompagner dans des domaines aussi professionnels, garder du temps pour le métier qui est le mien, des tas de jeunes entrepreneurs, des tas de jeunes femmes, qui ont trouvé que j'étais un peu une sorte de pionnière dans le temps des carrières féminines, et qui viennent me demander un avis, et à qui je le donne, je crois qu'il faut garder du temps pour tous ces gens-là, c'est une richesse infinie de recevoir des gens plus jeunes, qui ont d'autres ambitions, et à qui l'on peut dire, finalement, ce que je lui dis, lui servira peut-être. Cela permet de rester ouvert. Pour conclure, une jolie phrase du XVII<sup>e</sup> siècle, que j'aime bien, Honorat de Bueil disait : « *Il faut penser à faire la retraite : La course de nos jours est plus qu'à demi faite. Il est temps de jouir des délices du port* ». Je trouve ça formidable.

## TABLE RONDE N°3

**La transition entre la vie active et la retraite ou comment augmenter l'engagement des jeunes retraités. Comment l'entreprise et l'État peuvent les accompagner ?**



Avec la participation de (de gauche à droite) :

**Ludovic Subran**, Chef économiste chez Allianz et membre du Conseil d'Analyse Économique,  
**Jacques Malet**, Président fondateur du réseau associatif d'experts et d'universitaires  
Recherches & Solidarités,

**Christian Schmidt de La Brélie**, Directeur général de KLESIA,

**Benoît Serre**, Directeur des Ressources Humaines France de L'Oréal et Vice-Président de l'ANDRH,

**Raphaëlle Siméoni**, Directrice générale des services, Région Provence-Alpes-Côte d'Azur



*Animée par Ludovic Subran*

Ludovic Subran : Je vous demande d'accueillir sous vos applaudissements Jacques Malet, président fondateur du réseau associatif d'experts et d'universitaires « Recherches & Solidarités ». Il se trouve que ce monsieur est venu me chercher quand j'étais jeune professeur assistant de statistiques pour me demander de lui faire ses tableaux croisés sur l'engagement associatif, donc c'est tout particulièrement émouvant de revoir Jacques ici parce qu'il a inventé le télétravail. Il y a déjà 20 ans, il travaillait lui à Nantes, sa collaboratrice à Lyon et moi à Paris sur des sujets de philanthropie. Je vous demande aussi d'accueillir Christian Schmidt de La Brélie le directeur général de KLESIA ; Benoît Serre, le Directeur des Ressources Humaines France de L'Oréal et vice-président de l'ANDRH ; et Raphaëlle Simeoni, la Directrice générale des services de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Bienvenue ! Je vais vous donner quelques chiffres : 1 actif sur 3 réfléchit ou commence à réfléchir à un projet lorsqu'il sera à la retraite, 45 % si vous êtes de la CSP+. Donc la retraite, la préparation à la retraite

c'est quelque chose qui malheureusement a toujours un goût de luxe et de richesse. Quand on regarde ce qui préoccupe les futurs retraités — je vous rappelle que senior en entreprise c'est 45 ans, c'est très jeune. Niveau de vie, baisse des revenus pour 73 % des actifs de plus de 45 ans, c'est le problème ! En Allemagne où mon groupe est, c'est le principal sujet. C'est-à-dire que la coalition qui est en train de se former réfléchit à une transparence sur les revenus que vous aurez à la retraite. Projets occupations personnelles pour 49 % des actifs, Patricia Barbizet le disait : est-ce que vous allez vous retrouver seul, qu'est-ce que vous allez faire, comment vous allez vous occuper, mais pas trop ? Et puis les relations sociales : la peur de moins de contacts, c'est une préoccupation pour 46 %. Donc aujourd'hui avec les intervenants on va un peu parler de ça, c'est-à-dire de ce que vous faites dans votre collectivité, dans vos entreprises comme chercheurs pour aider à cette transition emploi/retraite, et puis proposer des solutions.

Je propose juste une solution qui me tient à cœur, avec Sibylle Le Maire, c'est le Parcoursup des seniors, imaginez un autre nom que Parcoursup, une bourse de travail des seniors. Le sujet, c'est celui de l'intermédiation. C'est-à-dire, vous l'avez vu, Pôle Emploi se fait uberiser par LinkedIn parce qu'ils font ça beaucoup mieux que n'importe quel conseiller Pôle Emploi. C'est pareil pour les

seniors : comment on fait pour les mettre en contact ? Il y a des tonnes de start-ups qui travaillent là-dessus pour s'assurer que si vous voulez aider un jeune à apprendre à lire, si vous voulez accompagner une vieille dame pour ses repas pour ne pas qu'elle se sente seule, vous pouvez trouver. Je crois que le CEO de Meetic nous dira qu'on peut aussi accompagner différemment, si vous voyez ce que je veux dire, dans la prochaine table ronde. L'idée, c'est de voir comment on peut intermédiaire le besoin ou la volonté d'aider, de trouver des choses à faire, et puis les besoins d'être aidé qui existent et qui occupent la retraite, et qui surtout redonnent du sens à un moment où on se sent souvent ostracisé dans l'entreprise.

Je vais commencer avec M. Serre. Pourquoi c'est important pour un groupe comme L'Oréal d'anticiper le départ à la retraite ? Est-ce que vous pouvez nous parler un petit peu de ce choix de votre entreprise d'accompagner encore et toujours et davantage les gens vers une retraite *empowered*, comme on dit en mauvais français ?

Benoît Serre : D'abord c'est un choix ancien, ensuite c'est un choix de cohérence. L'Oréal fait partie des entreprises qui ont défriché un certain nombre de sujets comme l'égalité salariale, comme la diversité donc c'était assez logique qu'on se retrouve sur ce sujet-là aussi. La deuxième chose c'est que L'Oréal est une entreprise

qui a, parmi d'autres, une caractéristique : un certain nombre de collaborateurs ont des carrières extrêmement longues, chez L'Oréal. Vous avez d'autres entreprises comme ça. Et donc ça crée une forme de responsabilité puisque durant toute leur carrière on leur demande un engagement. L'Oréal est réputé pour son exigence comme pour son excellence. Et par conséquent, c'est logique d'accompagner la sortie des gens qui ont été avec nous pendant trente ans, trente-cinq ans. C'est une forme de responsabilité collective et individuelle. La troisième chose c'est tout l'objet de ce que j'ai entendu tout à l'heure, c'est-à-dire qu'on sait que ce n'est pas un passage facile. On sait qu'il y a des gens qui ont une sorte de prédisposition à l'organiser ou à le gérer, et d'autres qui n'ont pas forcément les mêmes prédispositions. Et là aussi, pour l'entreprise aujourd'hui ça paraît banal de le dire parce qu'avec la crise que l'on a vécue, avec la loi Pacte, avec l'engagement sociétal, tout ça paraît logique mais il ne faut pas perdre de vue qu'il y a 20 ans ça ne l'était pas du tout. Par conséquent, c'est normal de créer des modèles d'accompagnement.

Enfin, comme ce sont des carrières longues, ce sont des gens qui connaissent très bien l'entreprise et qui connaissent très bien son fonctionnement. Leur capacité à transmettre, de manière à ce que les jeunes qui nous rejoignent puissent également avoir des carrières longues avec des mobilités de



*Benoît Serre*

carrière ou des changements professionnels à l'intérieur de L'Oréal, c'est une force de l'entreprise. Et donc ce sont des forces qui s'additionnent pour créer des parcours de carrière qui servent à la fois l'individu et puis le groupe L'Oréal en général.

Ludovic Subran : Deux questions : Qui est-ce qui vous a inspiré à L'Oréal ? C'est venu de vos collaborateurs ou c'est venu d'autres entreprises qui, vous pensez, géraient ou anticipaient ces passages à la retraite ?

Et question corollaire : comment on fait quand on est une PME ? Parce qu'on n'a pas les moyens de L'Oréal...

Benoît Serre : Qu'est-ce qui a inspiré L'Oréal ? Beaucoup de choses. Vous savez, l'un des grands dirigeants de L'Oréal qui s'appelait François Dalle avait une formule qui disait qu'il fallait « saisir ce qui commence ». Peut-être que L'Oréal avait détecté que le sujet générationnel, intergénérationnel, allait devenir un sujet qui monte, au-delà de la conscience de responsabilité qui est celle de ce groupe. Ça c'est la première chose, ça vient sans doute de là aussi. Ça vient du fait que sur ces sujets-là comme sur d'autres que l'on traite ou que d'autres traitent, le volontarisme de l'entreprise et notamment des dirigeants est fondamental. Il faut bien lancer l'affaire. Il faut quelquefois être presque excessif dans la manière de lancer l'affaire pour être sûr que ça prenne vraiment et que ça fasse du bruit. C'est d'ailleurs peut-être sans doute l'un des sens de l'engagement de L'Oréal, c'est une autre manière de partager, de dire « puisqu'on l'a fait, d'autres sont capables de le faire ». Et là ça renvoie à votre deuxième point, alors du coup je change ma casquette, bien que n'étant pas totalement schizophrène, qui est celle de la vice-présidence de l'ANDRH.

Effectivement les dispositifs, notamment ceux qui ont été créés par les ordonnances de 2017 qu'on appelle les congés de fin de carrière, sont très intelligents pour nous permettre de protéger jusqu'au départ à la retraite, mais en même temps ils coûtent assez cher et donc ils ne sont pas vraiment

accessibles aux PME. Or le sujet de l'emploi des seniors ou des transitions, il se traite, il se crée autant pour les salariés aujourd'hui issus de grands groupes que pour ceux des petits. Donc par conséquent il y a un sujet sans doute d'inégalité ou d'injustice. L'ANRDH a publié cette semaine ou la semaine dernière ses positions sur les seniors. On dit qu'il faut absolument que ce type de dispositifs, ces aides à la transition, ces congés de fin de carrière, cette capacité à faire du temps partiel senior, enfin tout un tas de choses dont on reparlera sans doute, soient accessibles à tous et non pas uniquement dépendants de la qualité ou de la richesse de telle ou telle entreprise parce que ça crée une inégalité supplémentaire entre salariés des petites et salariés des grandes. Or ces inégalités doivent être combattues ! Et la deuxième chose, c'est que l'ANRDH c'est 5 000 DRH : 30 % de grands groupes, 30 % d'ETI et de grosses PME, et 30 % de petites boîtes. Par conséquent, nous portons la voix de 5 000 DRH qui représentent 10 millions de salariés. Donc on a l'obligation et la responsabilité de pousser les pouvoirs publics à prendre conscience que tout ce qu'on a fait pour les jeunes et qui a marché, il faut qu'on le fasse sur cette catégorie-là. À la fois pour leur emploi, et donc pour demain leur transition. Parce que le taux de seniors qui partent à la retraite alors qu'ils ne sont plus en emploi est absolument considérable en France par



*Ludovic Subran, Jacques Malet*

rapport aux taux qu'on observe dans d'autres pays voisins, où les règles sociales ne sont pas les mêmes, mais quand même. Donc c'est pour ça qu'on pousse depuis 2018 à dire qu'il n'est pas raisonnable par exemple de vouloir repousser l'âge de départ à la retraite, même s'il est intéressant et logique sur un plan économique il n'y a pas de doute, sans traiter le sujet des seniors parce que sinon on va développer une crise sociale majeure. Parce que quand un senior perd son emploi et a donc des conditions de retraite négatives, ça touche 3 générations, vous l'avez dit tout à l'heure : la sienne évidemment, souvent celle de ses parents, c'est-à-dire qu'on ne peut pas développer des politiques pour les aidants sans assumer le fait qu'il y a des aidants. Et puis ses enfants, parce que tout un tas de choses font que ces gens-là aident aussi leurs propres enfants.

Nous, l'ANDRH, on dit que c'est un sujet bien plus sociétal qu'économique.

**Ludovic Subran :** Donc si je retiens, vous avez une proposition, c'est la subvention de cet accompagnement peut-être par les entreprises qui ont les moyens vers les entreprises qui ont moins les moyens, donc des subventions croisées ?

**Benoît Serre :** Non, ce n'est pas forcément une affaire de subventions, c'est une affaire d'accès, d'amélioration du système fiscal...

**Ludovic Subran :** Vous savez la campagne carnets de chèque est sortie. Pour parler de subventions, il y a le « chèque énergie », on peut très bien avoir le « chèque accompagnement à la retraite » !

**Benoît Serre :** Cher ami, à titre personnel je ne suis candidat à rien, en plus je n'ai pas de chéquier donc ça tombe bien. Ce que je veux dire par là, tout à l'heure je parlais des congés de fin de carrière : ce sont des choses qui sont souvent dans le cadre d'une négociation majoritaire avec les partenaires sociaux. Or, on constate que toutes les entreprises qui vont chercher des accords majoritaires, ce qui est une grande avancée de 2017, ne bénéficient pas d'un régime plus favorable que celles qui ne font pas l'effort de le faire. Donc c'est aussi des réformes de ce type-là, pas uniquement des transferts

d'argent. C'est aussi le fait de reconnaître que quand on va chercher des solutions négociées, ce qui est très difficile et je peux vous en parler comme DRH, il faut effectivement au moins reconnaître l'effort de l'entreprise d'être allée chercher une solution partagée plutôt que d'imposer ou alors de s'en désintéresser. Voilà, après il y a d'autres types de propositions qui sont faites par l'ANDRH que je pourrais développer, mais ce sont des propositions aussi très opérationnelles qui permettent d'éviter ces choses-là.

**Ludovic Subran :** On parle beaucoup d'actionnariat salarié en France, l'intéressement à l'entreprise. Là vous dites que l'ensemble des entreprises, peu importe comment on finance en effet, mais l'ensemble des entreprises doivent se saisir de cette transition, de ce passage de l'emploi vers la retraite et aider leurs salariés à l'anticiper. Je pense que c'est une belle responsabilité sociale au moment où l'on parle justement de cet engagement social des entreprises.

**Benoît Serre :** Un autre point qui nous avait frappé, c'est lorsque le plan de relance est sorti : il n'y avait pas un mot sur ce sujet. Alors qu'à l'époque, personne ne soupçonnait qu'on aurait 6 % de croissance... On n'avait pas un mot sur le sujet, et je vous rappelle qu'à l'époque tout le monde pensait

— heureusement ce n'est pas le cas — qu'on ferait face à une crise terrible. On s'était étonné auprès de Bruno Le Maire que ce plan de relance, qui était doté de quelques milliards quand même, n'intégrait pas ce domaine-là alors qu'on savait que c'était déjà une population qui était en difficulté face à l'emploi. Ça ne risquait que de s'aggraver, ce qui d'ailleurs est en train de se passer malgré la relance économique. Donc c'est aussi pour ça qu'on est intervenus. Après, on a été capables de trouver des modèles de financement pour le plan « Un jeune une solution » ou autre, et c'est très bien. Attention à ne pas atomiser le marché du travail ! Déjà on a réglé le problème de l'entrée, pour une partie les entreprises ont répondu présent. Quand vous constatez qu'il y a eu plus de contrats d'alternance apprentissage en 2020 qu'il n'y en a eu en 2019, c'est que les entreprises ont répondu présent à l'appel du gouvernement. Donc pour ne pas l'atomiser il faut aussi traiter à l'autre bout de la chaîne, sinon je pense qu'on risque d'avoir des entreprises et une société en général totalement déséquilibrées.

**Ludovic Subran :** Merci, et puis on en parlera peut-être tout à l'heure, ce sujet de la grande démission qui vient des pays anglo-saxons où les gens partent en pré-retraite. On verra si c'est un sujet pour la mémoire institutionnelle des entreprises. Christian



*Christian Schmidt de La Brélie*

Schmidt de La Brélie, vous êtes directeur général de KLESIA, et vous insistez vous aussi sur la nécessité de la préparation de sa retraite. Pourquoi c'est important pour vous, pour votre entreprise ?

**Christian Schmidt de La Brélie :** Henri Salvador disait « le travail c'est la santé, ne rien faire c'est la conserver », et clairement il avait tort. Il avait tort car qu'est-ce qu'on remarque ? L'engagement par le travail peut être contraint au début de sa vie professionnelle mais libre au moment de la retraite,



sous forme d'engagement bénévole, et bénéfique. J'écoutais Mme Barbizet tout à l'heure et on voit tout le sens et le bien-être que ça apporte mais très clairement, la retraite en général est mal préparée. C'est un choc administratif, un choc financier, peut-être aussi un choc de changement de logement, on voit que les démographies par âge ne sont plus les mêmes, on le disait dans la précédente intervention, qu'on soit au nord ou au sud de la France, qu'on soit actif ou retraité. Et puis c'est surtout un choc social, on n'est plus dans cet environnement de quotidienneté, environnement social d'échange permanent. Mais c'est aussi la possibilité, expliquée de manière très fine par Mme Barbizet tout à l'heure, de passer d'une utilité économique un peu plus basique finalement en matière de réalisation de soi, à une utilité sociale la plus large possible en s'engageant le cas échéant souvent bénévolement. La France fait vraiment sa différence par rapport aux autres pays du monde dans ce rôle associatif : on a plus d'un million de bénévoles en France, on se distingue dans cette logique de solidarité nationale. Ça c'est une force de notre contrée et c'est quelque chose qui a toujours été exprimé. Je pense à la Chaire TDTE animée notamment par Jean-Hervé Lorenzi et les partenaires du Club Landoy dans ses dispositifs, où Jean-Hervé, François-Xavier Albouy et Alain Villemeur expliquaient qu'un senior « a le sentiment de bien-être

s'il cumule au moins 780 heures d'activité socialisée par an ». On est loin des 1 607 heures. Mais c'est quasiment un mi-temps, un mi-temps d'engagement socialisé en la matière. Que peuvent faire les entreprises ? Les entreprises ont vraiment – encore plus en période post-Covid – un rôle à jouer en faveur de l'intérêt général (on dit souvent que les politiques sont en retrait en matière d'intérêt général, et que l'entreprise joue un rôle à la demande des concitoyens qui croît en la matière). Et on voit que le rôle de l'entreprise, ce qui joue dans le choix d'un jeune pour aller dans l'entreprise, c'est qu'elle donne du sens. La notion d'engagement, la notion de bénévolat, la notion de mentorat par exemple peut démarrer très tôt dans l'entreprise. C'est ce que nous faisons chez KLESIA. Et par ailleurs, si notre métier est celui d'être un assureur général et de gérer notamment un certain nombre de caisses de retraites complémentaires, on a aussi des clients qui sont des jeunes retraités, des entreprises qui ont cette vague de jeunes retraités qui arrivent et qu'il nous faut accompagner. Nous collaborons de manière très active à la fois sur les entretiens d'informations à la retraite avec nos DRH clients sur l'organisation de journées d'acteurs de ma retraite, et aussi sur des sessions résidentielles, une fois que les retraités sont en dehors de l'entreprise, 5 jours par an pour élargir leurs horizons dans ce domaine-là. Vous parliez tout à l'heure de

Parcoursup, de l'Erasmus des seniors qu'imagine à juste titre Sibyle au niveau du Club Landoy. C'est vraiment cette orientation qui peut commencer très tôt par de l'engagement extra-financier, extra-professionnel du collaborateur ou de la collaboratrice dans l'entreprise. Elle se traduit aussi par toute une logique d'orientation et c'est vrai que le club Landoy a plein d'initiatives en la matière.

**Ludovic Subran :** Vous parliez d'informer, je pense que c'est très important de donner le temps au salarié qui approche de la retraite, d'informer. Je reviens sur les résultats du baromètre Landoy parce que ça fait partie des résultats qui m'ont choqué : seulement 2 % des actifs de plus de 45 ans ont suivi un stage de préparation à la retraite. 2 %. Ça augmente quand les salariés passent 60 ans : c'est 5 %. Donc il y a quand même un sujet de couverture d'informations. Est-ce que c'est une histoire de taille d'entreprises en France, est-ce que c'est une histoire de confiance avec ces sujets ou est-ce que ces formations ne sont pas bien vues par les salariés ? Chez KLESIA par exemple, est-ce que les gens reviennent enchantés de ces formations, vous disent que ça les a vraiment aidés, est-ce que vous avez vu dans les paramètres de ces formations des choses comme l'accompagnement au placement financier ? Je sais que chez nous, chez Allianz, on fait beau-

coup ça. Est-ce que vous voyez des choses qui pourraient indiquer des bonnes pratiques que vous conseilleriez à certaines autres entreprises sur le contenu de ces stages de préparation à la retraite ?

**Christian Schmidt de La Brélie :** On l'organise à juste titre de nos caisses de retraite à Agirc-Arrco. Il est vrai que cette demande est souvent initiée et mise en œuvre par de grandes entreprises et des DRH qui sont soucieux de cet engagement, le vrai champs d'activité restant la PME et la TPE. Vous aviez posé la question à Benoît de manière tout à fait pertinente, et là c'est vrai que la solution peut être telle que le propose le Club Landoy, à trouver des outils digitaux qui renseignent quelqu'un qui ne s'est pas trop engagé, qui avait trop la tête dans le guidon de son activité professionnelle pour réfléchir à ce qu'il va faire après. Nous avons créé sur un autre domaine d'activité une Scic sur les aidants. On voit que dans le labyrinthe du médico-social de toute cette problématique choc (parce que quand ça vous tombe dessus, vous ne l'avez pas préparé), dans ce dédale, il est nécessaire de trouver des solutions sur l'aide aux aidants. « Ma Boussole Aidants » que nous avons initiée il y a 3 ans et qui maintenant devient l'outil national dans ce domaine-là, sert en tant qu'outil digital. Donc la solution qui est de juxtaposer des échanges de plus en plus forts avec de grandes entreprises, de

diffuser au niveau des branches des secteurs d'activité ces éléments au niveau des TPE/PME, mais aussi d'apporter des outils digitaux d'Erasmus des seniors pour les accompagner sur cette suite-là, c'est peut être une idée pertinente.

**Ludovic Subran** : Vous nous disiez informer, équiper numériquement, je crois que chez KLESIA, je ne sais pas si on peut parler de mécénat de compétence, mais en tous cas vous promouvez beaucoup le mentorat-bénévolat, donc en fait le temps passé par vos salariés à l'approche de la retraite sur autre chose peut-être pour une transition plus en douceur.

**Christian Schmidt de La Brélie** : J'ai la chance de diriger une entreprise qui est autoportée par l'engagement de ses salariés, ce qui est très fort dans des périodes de crise, et ce pourquoi peut-être au-delà d'une action personnelle, la maison KLESIA a étonnamment très bien fonctionné pendant cette période difficile de confinement. Mais on voit finalement que l'engagement des salariés, ce n'est pas rien. L'engagement des salariés, ça se développe, ça s'encadre à tout âge. Il est naturel, cet engagement des salariés, s'il est développé dans ce sens. À juste titre, nous avons développé un certain nombre d'initiatives au niveau de nos actions RH mais globalement, c'est dans notre Adn



d'entreprise à mission, le fait de développer cet engagement y compris dans du mentorat, notamment aider des start-uppeurs d'entreprises je dirais non lucratives, sociales, à développer un certain nombre d'initiatives. Sur ce sujet-là, j'écoutais encore une dizaine d'initiatives la semaine dernière, des entrepreneurs se mettent à réfléchir à la mise en place d'activités associatives, ou en tout cas non lucratives, et sur lesquelles des mentors de jeunes entrepreneurs KLESIA de 30, 40, ou 50 ans fonctionnent. Ça s'est tourné vers les seniors, je vais prendre deux exemples : on avait une structure qui s'appelle Monsenior...

Cette structure s'occupait des accueillants familiaux. Un de nos collaborateurs a mentoré ce « chef d'entreprise » social, et ce mentorat, ce conseil, a abouti à quelque chose. On protège la branche hôtel-café-restaurant. Même initiative d'un autre entrepreneur qui veut partir sur une initiative – avec les cafés Chez Daddy, c'est original – qui était de rompre l'isolement et d'avoir un café intergénérationnel qui s'installe en la matière. Et là aussi une de nos collaboratrices a accompagné ce projet jusqu'à la première ouverture du café à Lyon. On trouve dans ces collaborateurs de 30-40 ans une vraie fierté extra-professionnelle en la matière. On trouve dans des collectifs plus larges (je pourrais parler d'Octobre Rose que les grandes entreprises ont toutes beaucoup animé), cet engage-

ment extra-professionnel qui se vit dans l'entreprise et qui peut être les prémices à mieux aider finalement cette préparation à la retraite, d'un engagement autre que professionnel. Faut-il maintenant là aussi le généraliser à ce tissu de TPE et de PME sur lequel le digital pourra nous aider ?

Ludovic Subran : Jacques, est-ce que vous pouvez nous parler un peu de Recherches et Solidarités ? Vous voyez ça de l'autre côté c'est-à-dire du côté des chiffres du bénévolat en France. On a tous en tête une grand-mère qui aide au club de karaté local, un grand-père qui aide à la lecture... Je crois que Benoît Serre disait que c'est un gros bout de l'emploi en France, l'emploi associatif. Donc si vous pouvez nous parler des recherches de Recherches et Solidarités, et aussi de ce que vous pensez des propositions qui ont été faites, ou du moins de ce qu'on oublie de faire pour aider cette transition et accompagner les gens vers un meilleur bénévolat, pas forcément davantage mais certainement un bénévolat plus qualitatif.

Jacques Malet : Merci beaucoup, bonsoir à toutes et à tous. En deux mots Recherches et Solidarités c'est un réseau associatif d'experts, d'universitaires qui est au service de toutes les formes de solidarités, tout particulièrement dans la vie associative mais pas que, et qui a pour mission de travailler sur ces notions et de les faire connaître. Donc je

suis ravi de cette opportunité pour en parler parce qu'on n'en parle pas assez effectivement. Et je suis très impressionné par ce que j'ai entendu, je suis aussi très impressionné par ce qu'a dit Patricia Barbizet tout à l'heure, et peut-être pour lui faire plaisir si vous êtes d'accord, il y a trois mots qui ressortent, trois expressions : c'est vie active, retraite, senior. On va laisser les seniors car il n'y a pas de raisons de changer de terme. « Retraite », moi je vous propose de passer les Pyrénées et d'appeler ça « jubilation ». Les Espagnols ont trouvé une forme jolie, et si vous êtes d'accord, on va pouvoir en tout cas pendant quelques minutes parler de « jubilation » plutôt que de retraite.

Deuxième élément : « la vie active ». Quand on quitte la vie active pour certains, on passe dans « la vie très active ». Il n'y a qu'à les écouter. Patricia le disait, on risque d'être débordé. Quelques chiffres, juste pour assurer le côté recherche, mais après on se calme. Aujourd'hui, il y a environ 1,5 million d'associations en France. Il y a 30 % des bénévoles qui ont plus de 65 ans. Mais quand on approche la notion de bénévoles plus réguliers, c'est-à-dire qui agissent quasiment chaque semaine, un peu comme les aidants, on passe de 30 % à 60 %. Ça veut dire que la colonne vertébrale du secteur associatif est assurée aujourd'hui par les seniors et c'est une très bonne chose : parce qu'ils sont volontaires, compétents, relativement disponibles. Ça, ce sont des chiffres

plutôt sympas. Maintenant, des chiffres moins sympas : tout à l'heure Jérôme Fourquet parlait au titre de l'Ifo des statistiques. Nous faisons, tous les 3 ans avec France Bénévolat, une enquête Ifo auprès des Français et nous avons constaté que malheureusement la proportion des plus de 65 ans bénévoles, qui était de 38 % en 2010, est aujourd'hui de 31 %. Alors trois raisons entre autres qu'on peut avancer : la première raison, on parle de la génération sandwich. Ce sont, pour beaucoup, des personnes qui sont sollicitées à la fois par leurs ascendants et par leurs descendants. Deuxième raison, on quitte, surtout lorsqu'on est cadre, le milieu du travail un peu plus tard, et il y a beaucoup de cadres parmi les bénévoles. Et troisième raison, on y pense peu mais elle est extrêmement importante : c'est la concurrence des loisirs et des voyages. C'est extrêmement positif que de voir les seniors qui voyagent beaucoup parce que les prix sont très compétitifs. Les prix hors vacances scolaires. Et hors vacances scolaires c'est précisément le moment où les associations sont au boulot. Et du coup, les seniors qui sont des gens très sérieux disent aux associations : « nous allons plutôt travailler de manière ponctuelle que de manière régulière, de telle sorte que nous n'aurons pas mauvaise conscience à partir en vacances ou à avoir des loisirs. » Donc voilà en gros les raisons, pour à peu près montrer le constat.

Pour tenter de stopper cette hémorragie, on va tenter de voir ce qui peut être fait, côté individu, côté entreprises et côté associations.

Côté individu vous l'avez dit et c'est l'évidence : la « jubilation », ça se prépare pour qu'elle soit réussie. Ceci dit, ça se prépare mais comment ? Alors il y a un tuilage nécessaire, c'est-à-dire quelques temps pendant lesquels on peut travailler et on peut avoir une activité d'engagement. Or, la crise et le confinement nous ont appris l'explosion du numérique, et l'explosion de ce que



Jacques Malet

nous avons décidé d'appeler « télébénévolat », avec un parallèle que vous avez saisi, avec le télétravail. Télébénévolat parce qu'il y a beaucoup de missions que l'on peut faire à distance. Du coup, pour des personnes qui ont un emploi du temps un peu chargé : pas de déplacement, pouvoir s'engager et faire des choses en temps non contraint, choisi. C'est une opportunité qu'il faut développer. Côté entreprises, aujourd'hui la plupart d'entre elles préparent de fait à un possible engagement dans une association. Exemple : une petite entreprise dans un village qui a une coopération avec le club de foot. Ils travaillent ensemble, éveillent donc des salariés à la vie associative. Une grande entreprise qui a un partenariat avec une association qui fait du social, qui fait de la culture, et ce voisinage-là est un élément qui va forcément imprégner les salariés. Bien entendu le mécénat de compétence, sous réserve si vous le voulez bien, qu'il ne soit pas cantonné à l'encadrement. Lorsqu'on parle de mécénat de compétence on pense souvent à un cadre qui va aider une association à développer son business plan... Mais un maçon, un plombier, un peintre peuvent avoir tout autant un rôle très efficace pour rénover le siège d'une association et beaucoup plus si affinités, ça ne veut pas dire qu'on va les cantonner à cette fonction. Donc il y a là tout un univers qui peut être développé. L'État bien entendu peut jouer son rôle à la fois en liaison avec les organi-

sations et les caisses de retraite ou de « jubilation », pardonnez-moi, mais aussi auprès de ses agents. Les agents de l'État, les agents des collectivités territoriales sont évidemment tout à fait prédisposés.

Côté associations, évidemment elles vivent ces moments actuels d'une manière tendue. Pour capter de nouveaux bénévoles à l'occasion de leur arrivée en « jubilation », elles ont un gros boulot à faire, d'abord en essayant de faire l'analyse de leurs besoins, de manière à préparer des fiches de missions – là aussi peut-être allusion aux fiches de poste – pour montrer aux candidats bénévoles le projet qui est proposé. Une observation, depuis quelques années, montre que les bénévoles sont maintenant en attente d'un projet, donc sont désireux de disposer d'un savoir-faire, sont demandeurs de formations. Donc c'est de cette façon-là – et pour une personne qui vient de quitter ou qui va quitter la vie active ça lui parle bien – que les associations ont ce travail à faire.

Deuxième aspect essentiel : l'accueil, l'accompagnement et peut-être le lancement de binômes. Binômes entre un bénévole qui est déjà là, et quelqu'un qui arrive. On voit bien, dans les attentes des bénévoles et qu'ils soient seniors ou pas, une très grande envie de transmettre leur savoir-faire. Et de la même façon et si on revient un instant à l'individu, c'est important pour une personne qui a eu une vie personnelle, une vie

professionnelle intense, riche, d'avoir envie de redonner un petit peu ce qu'il a reçu dans le cadre d'une association.

Je terminerai avec deux points : le bénévolat finalement peut se décliner sous toutes ses formes, depuis des formes très légères (à la limite du loisir, de la passion, du plaisir, avec aussi la possibilité de découvrir un univers qu'on ne connaissait pas), mais ça peut aussi aller très loin et dans le bon sens du terme : ça peut ainsi être pour certains une véritable « deuxième carrière » permettant de développer des compétences qui seront extrêmement utiles à l'association, et aussi épanouissantes pour eux.

Je terminerai par une note qui me chagrine beaucoup, qui nous chagrine beaucoup. Aujourd'hui si vous prenez les adhérents d'une association, c'est en moyenne 50 % des Français : les personnes qui ont une formation modeste sont adhérentes dans une proportion de 30 % ; les personnes qui ont Bac+ 2, 3, 4, adhèrent dans une proportion de 60 %. Cette différence qui va du simple au double s'accroît quand on passe de l'adhérent au bénévole, et quand on passe du bénévole au dirigeant. Et pourtant, nous voyons beaucoup d'exemples extraordinaires par lesquels un bénévole modeste va se réaliser, va vivre presque une revanche par rapport à une vie personnelle, une vie professionnelle qui l'a peu satisfait, et c'est là une fantastique opportunité à explorer.

Ludovic Subran : Merci beaucoup, Jacques. Je retiens le télébénévolat, le mécénat de compétence et ce que tu as dit aussi sur le bénévolat, l'emploi associatif, ce n'est pas seulement réservé aux cadres et comment on accompagne. Ce serait intéressant peut-être si on a du temps, mais j'entends déjà les jingles, de voir si on a des propositions concrètes là-dessus, comment par exemple la start-up nation (ou Patricia au SGPI) peut aider à accompagner ce milieu associatif à être encore plus résilient digitalement ? Tu parlais du télétravail, télébénévolat, tu parlais aussi de mentorat-bénévolat, est-ce qu'il y a des choses qu'on peut mettre en place pour que l'accompagnement soit plus grand ? Raphaëlle Simeoni, merci beaucoup d'être ici aujourd'hui avec nous. Vous êtes Directrice générale des services de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, vous avez vu il essaie de tous vous les envoyer au soleil !

Raphaëlle Simeoni : Oui, la *silver economy* pour une région comme la nôtre c'est évidemment extrêmement important. On pourrait se poser la question finalement pourquoi une région est là autour de cette table, elle n'a pas vraiment de compétences sociales, les compétences sociales c'est plutôt le département ou les communes, il y a évidemment le rôle de l'État, des grands systèmes évidemment des caisses de retraite qui ont été évoqués. Et puis nous on est là quand même et on a accepté cette invita-



Raphaëlle Simeoni

tion avec un très grand plaisir. D'abord parce qu'en région Provence-Alpes Côte d'Azur on s'intéresse aux seniors parce qu'on en a beaucoup, donc on s'intéresse à nos concitoyens. On a la proportion de seniors de plus de 60 ans en Provence-Alpes-Côte d'Azur supérieure de 3 points à la moyenne nationale donc c'est de facto un sujet démographique, certains intervenants précédents ont parlé de la démographie, chez nous c'est encore plus prégnant. On en a beaucoup, et on est très heureux qu'ils soient là, et on en a beaucoup aussi à cause du tourisme parce qu'un certain nombre de



seniors viennent en vacances chez nous. Il y a eu plusieurs sondages qui ont été faits, la région Provence-Alpes-Côte d'Azur c'est la région la plus attractive pour les seniors, donc on en est aussi évidemment très heureux. Et donc forcément, c'est un sujet de préoccupation, en réalité sous deux grands angles différents : le premier c'est que, là aussi ce n'est pas forcément très connu, mais les régions s'occupent de tout l'appareil de formations sanitaires et sociales. Dans notre région par exemple, c'est aux alentours de 18 000 étudiants, dont la région s'occupe. On a parlé d'un certain nombre de métiers qui sont liés aux évolutions de l'âge et de l'accompagnement, les métiers autour des aidants, les métiers du sanitaire, du social, dont on parle encore plus en ce moment donc par ailleurs c'est une compétence importante de la région et de l'ensemble des régions de France. Et puis nous en région Provence-Alpes-Côte d'Azur, quand on a fait un peu notre analyse territoriale, on s'est rendu compte qu'en fait la *silver economy* ce n'est pas juste une compétence parce qu'on a plus de seniors qu'ailleurs. En réalité c'est un vrai pari stratégique de développement économique. Donc on le voit sous un angle extrêmement positif. On le voit sous l'angle de l'innovation, on a parlé d'habitat un peu innovant, connecté, inclusif, de nouvelles manières de faire... L'innovation, c'est évidemment un sujet sur lequel les régions sont extrême-

ment attentives. On a aussi parlé de tout ce qui relevait du télé-quelque chose, la télémédecine... donc tout ce qui tourne autour de l'e-santé qui évidemment est un axe de développement et je crois que là aussi la crise qu'on vient de traverser démontre qu'il peut y avoir des accélérations en la matière. Et donc pour nous c'est une filière stratégique, on s'est organisés autour de ce qu'on appelle des opérations d'intérêt régional, on a 8 filières stratégiques en région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Ces opérations d'intérêt régional, elles visent en réalité à complètement structurer notre action de développement de ces filières en essayant d'inclure l'ensemble de l'écosystème, en particulier les entreprises. Parce que je pense qu'aujourd'hui le monde où on se disait « il y a la puissance publique d'un côté et les entreprises de l'autre », ça ne fonctionne pas. Il faut qu'on travaille ensemble, on a chacun nos contraintes, chacun nos moyens, parfois des objectifs pas forcément totalement alignés mais on fait partie du même monde et on doit travailler ensemble. Et donc ces opérations d'intérêt régional, elles sont codirigées par un élu de la région et par un chef d'entreprise. Pour l'opération *silver economy*, on a également une petite *task force* d'entreprises qui se réunit régulièrement et qui est là pour nous proposer des projets innovants, pour animer l'écosystème. Donc pour nous c'est vraiment un pari et c'est aussi pour ça que j'ai accepté

cette invitation parce que je pense qu'au-  
tour du projet qui a été évoqué aujourd'hui,  
je ne sais pas si c'est le Parcoursup ou  
l'Erasmus, il faudra trouver un nom... Donc  
ce projet-là, en tant que région, on trouve  
que c'est un projet super qu'on pourrait es-  
sayer d'incuber quelque part avec quelques  
entreprises qui pourraient être volontaires,  
et c'est aussi pour ça qu'on est là, pour  
essayer un moment en mettant tout le  
monde autour d'une table comme l'a déjà  
fait le Club Landoy mais cette fois territo-  
rialisé, pour qu'on puisse se dire « allez, on  
essaie, on y va ». Voilà pourquoi la *silver  
economy* c'est important chez nous.

**Ludovic Subran** : Je vous prends au mot,  
donc ça veut dire que vous voulez expé-  
rimenter le Parcoursup ? Le problème c'est  
que tous ces mots ont tellement été utilisés  
à mauvais escient qu'on ne peut plus  
les réutiliser. Mais la région Provence-  
Alpes-Côte d'Azur serait d'accord pour  
piloter quelque chose comme ça ?

**Raphaëlle Simeoni** : La région Provence-  
Alpes-Côte d'Azur pour toutes les raisons  
que j'ai expliquées tout à l'heure, évidem-  
ment on serait tout à fait d'accord pour se  
mettre autour de la table avec tous les par-  
tenaires. Aujourd'hui je crois qu'il y a sans  
doute des vecteurs qu'on peut utiliser, Mme  
Barbizet a parlé du programme des investis-  
sements d'avenir qui est là aussi souvent

pour financer des démonstrateurs. Donc  
je pense qu'aujourd'hui, comme souvent  
d'ailleurs, les bons projets trouvent souvent  
leur financement. Ce n'est pas tellement un  
sujet financier, c'est d'abord un sujet d'y  
aller, d'essayer et de se mettre autour de la  
table, donc nous on y serait assez favorables  
évidemment, ce d'autant plus que peut-être  
pour conclure parce que je sais que le temps  
passe, on a un intérêt fondamental à  
pouvoir valoriser l'expérience de nos seniors  
dans plusieurs domaines. On a parlé beau-  
coup du mentorat ou des phénomènes de  
tuteurs, pour nous c'est très important  
parce qu'évidemment l'insertion des jeunes,  
on l'a dit il ne faut pas opposer les généra-  
tions, mais l'insertion des jeunes sur le  
marché du travail c'est très important. La  
découverte des métiers, combien de métiers  
aujourd'hui sont inconnus, mal connus ?  
Un jeune dans sa vie en moyenne connaît  
autour de lui une dizaine de métiers, il  
connaît les métiers de ses parents, des  
parents de ses copains, peut-être de ses  
grands-parents et puis voilà, mais 10 mé-  
tiers ce n'est rien du tout, il faut faire  
connaître ces métiers, valoriser au-delà  
des compétences le plaisir, la passion sur  
ces métiers, pour nous c'est absolument  
fondamental dans l'élaboration d'un par-  
cours d'orientation pour un jeune. Je pense  
aussi à des dispositifs qu'on a mis en place  
autour de « Un parrain, un emploi », on a  
des dispositifs de parrainage, il y a plein de

choses qui existent. On a besoin je pense de nos seniors, on n'a pas forcément besoin d'actifs pour parrainer des jeunes, pour leur donner les bons coups de pouce, les bons réseaux, les bons conseils. Je trouve que ce serait absolument formidable de pouvoir valoriser tout ça, mettre les gens en relation. Et comme d'habitude, le sujet c'est effectivement d'organiser, d'arriver à faire connaître, d'arriver à communiquer. De ce point de vue là, je pense que le rôle des entreprises est majeur et que la puissance publique bien sûr peut relayer ces initiatives là.

**Ludovic Subran** : Merci beaucoup. Je crois que c'est le meilleur panel : on a la loi Serre pour l'accompagnement à la retraite, on a la méthode Schmidt de La Brélie pour comment faire, on a notre start-upeur qui fait du bénévolat et du télébénévolat et on a le pilote en Provence-Alpes-Côte d'Azur. Les autres, vous pouvez rentrer. Nous on a résolu le problème de la transition démographique !

# TABLE RONDE N°4

## Comment rééquilibrer les ressources financières entre les générations ?



Avec la participation de (de gauche à droite) :

Stéphanie de Bouard-Rivoal, Présidente directrice générale de Château Angéhus,  
Anne-Laure Kiechel, Fondatrice et directrice générale de Global Sovereign Advisory,  
Jean-Hervé Lorenzi, Titulaire de la Chaire TDTE,  
Hakim El Karoui, Essayiste & responsable du bureau de Paris Brunswick,  
Thomas Friedberger, Directeur général adjoint de Tikehau Capital,  
Luc Smessaert, Vice-président de la FNSEA.



*Animée par  
Jean-Hervé Lorenzi*

Jean-Hervé Lorenzi : En réalité, nous avons 50 minutes pour essayer de résoudre deux sujets difficiles. Le premier sujet c'est comment on rééquilibre les revenus finalement des générations puis on va parler dans un deuxième temps de la transmission. J'ai quelques remarques à faire avant de vous passer la parole : la première, c'est que l'on est tous d'accord sur le fait que les jeunes ne sont pas très bien traités et que les seniors, les aînés, les vieux, les très vieux, sont mieux traités, donc c'est de ça que l'on va essayer de corriger les défauts. Mais je voudrais juste indiquer que l'économiste que je suis est évidemment très sensible à l'idée que l'on doit corriger ou introduire dans les calculs que pour partie la Chaire TDTE a fait, cette idée assez simple qu'il y ait à la fois 75 % des seniors qui soient propriétaires de leur logement, mais en contrepartie, il y a des transferts très importants, il se trouve que l'on avait participé à une étude mondiale sur les transferts entre générations, ce n'est pas négligeable. Deuxième remarque, elle est pour Hakim, tu développes avec beaucoup de talent, que l'on ne fait pas de

réforme dans ce domaine-là, on en a fait quatre, très importantes, on a fait quatre réformes des retraites, quatre, à partir de celle de Balladur en 1993. Et si on ne les avait pas faites, ce ne serait pas 14 % du PIB qui seraient consacrés, en réalité, aux retraites, ce qui est quand même le gros problème français, de déséquilibre à la fois de nos comptes mais aussi de nos relations entre les jeunes et les vieux, mais ce serait 17,5 %. Hakim, si tu as la gentillesse de bien vouloir commencer.

Hakim El Karoui : Bonsoir à tous et merci Jean-Hervé pour cette introduction, qui met la barre très haut. Alors je vous rassure, je vais être encore plus tranchant et caricatural que ce que tu as dit. Moi j'ai rencontré ce sujet quand j'étais conseiller à Matignon, en 2003. On avait fait une réforme des retraites, qui consistait à aligner la durée de cotisation des fonctionnaires sur celle du privé. Et on avait passé, allez, huit mois à faire de la pédagogie, pour expliquer que, parce que l'on vivait plus longtemps, il fallait travailler plus longtemps. Presque 20 ans après, 18 ans après, où en est-on ? Plein de succès et plein d'échecs. Le plus beau succès, c'est qu'il n'y a plus de pauvreté chez les personnes âgées, 7 % de taux de pauvreté chez les plus de 65 ans. C'est un très grand succès de notre modèle social. Le petit problème, c'est que le taux de pauvreté n'a pas disparu de la société, on est à peu



*Hakim El Karoui*

près à 16 % dans la société, et encore, plus gros problème, les enfants, c'est-à-dire les familles avec enfants ont un taux de pauvreté de 25 %. Un enfant sur quatre vit dans une famille pauvre. Donc la pauvreté existe toujours, elle a juste changé d'âge. Deuxième chose, les revenus : on est depuis quelques années, dans un monde extraordinaire, où moins on travaille, plus on gagne. Vous vous souvenez de Nicolas Sarkozy, travailler plus pour gagner plus. Eh bien aujourd'hui, les retraités ont des revenus supérieurs aux actifs. Et les baby-boomers, tu hésitais dans ta formulation, eux, c'est plutôt 110 %. Les revenus des pensions et les revenus de l'immobilier, des placements et des actions

font que, quand on est à la retraite, on touche plus d'argent que quand on travaille, évidemment, en moyenne. Troisième chose, le patrimoine : en 1995, le patrimoine des moins de 50 ans, et des plus de 65 ans étaient à peu près le même. Aujourd'hui, il y a 60 % d'écart, au profit évidemment des plus de 65 ans. Alors on pourrait se dire, tout cela est formidable, c'est un effet général dans les sociétés comparables. Pas de pot, une étude de Rexecode, très bon institut, montre que les actifs français contribuent chaque année, de 90 milliards de plus que les actifs allemands, en base 100, pour financer seulement les retraites. 90 milliards d'euros de plus par an. On se plaint des charges, c'est dans tous les débats télévisés et politiques, personne ne dit à quoi servent les charges. Les charges servent, aux deux tiers, à financer la protection sociale des plus de 60 ans. La retraite mais aussi la santé. Un petit exemple maintenant, géographique. Il y a un débat en ce moment sur l'immigration. En Seine-Saint-Denis, on est passé de 15 à 30 % d'immigrés, entre 1982 et 2015. Vous vous souvenez de la phrase de Jacques Chirac, avant qu'il devienne raisonnable, où il disait, le travailleur français devient fou, la vingtaine de gosses du travailleur immigré et les allocations familiales.

C'est une antienne un peu connue, remise au goût du jour par un polémiste bientôt candidat et à mon avis très dangereux. Alors

nous, on a calculé, avec l'Institut Montaigne, comment circulait l'argent de la protection sociale. C'est-à-dire où il était extrait, et où il allait s'investir. On a fait ça, je vous passe la méthode. On a utilisé notamment la base de données de la COS, qui est, en gros, le travail, puisque 85 % de la protection sociale est financée par le travail. Qu'est-ce que l'on voit ? On voit que la Seine-Saint-Denis, qui est le département le plus pauvre de France, le plus jeune de France, et là où il y a le plus d'immigrés, est le 8<sup>e</sup> département le plus contributeur au financement de la sécurité sociale. On pourrait penser qu'il figure parmi ses premiers receveurs.

Eh bien non, c'est le dernier receveur. Le dernier receveur. Pourquoi ? Parce que c'est le département le plus jeune. Les 2/3 de la protection sociale bénéficient au plus de 65 ans. En gros 480, 500 milliards d'euros, 330 milliards de retraite et 160 milliards de santé. On est donc dans un système où il y a de la redistribution, aussi de l'autre côté, de la redistribution monétaire, les successions, et puis les donations. Mais c'est deux fois moins que les transferts dans l'autre sens. Mais surtout, on a un système qui est totalement injuste, parce que normalement, lorsqu'on travaille, on doit gagner plus, je parle du travail, pas du patrimoine, que quand on ne travaille pas. On a un système qui est extrêmement inefficace, parce qu'il pèse considérablement sur le coût du travail

et donc sur la compétitivité, et donc sur l'investissement et donc sur l'avenir. Et puis on a un système qui est totalement insoutenable, parce que tout ça va s'arrêter, allez, d'ici une dizaine d'années. Quand la génération des baby-boomers va arriver près du moment où elle va commencer à s'éteindre, et c'est le moment où, en termes de santé, les coûts sont les plus élevés, et puis où le taux de remplacement va baisser, tout simplement parce que l'on va approcher du 1 actif pour 1 retraité. Donc il est encore possible, et urgent d'agir, c'est le moment. J'ai oublié un chiffre, celui de la CSG. La CSG des retraités a été réalignée par le président Macron puis il est revenu sur cette décision suite aux gilets jaunes.

C'est totalement insoutenable et injuste que les retraités ne paient pas la même CSG que les autres. On a un fonds de réserve des retraites qui aurait dû être à 150 milliards d'euros et qui est à 19. Après il y a mille manières techniques de faire. On peut baisser les pensions, c'est un peu dur politiquement, on peut augmenter les impôts, déjà la CSG, on peut aussi créer une taxe spéciale Covid, parce qu'après tout, le Covid, c'est un grand moment de solidarité des actifs pour les aînés. Et c'est 400 milliards de coût total pour la collectivité, peut-être que l'on peut imaginer qu'il y est un petit peu de retour dans l'autre sens et les chiffres que j'ai donné montrent qu'il y a de la marge.

Merci.

**Jean-Hervé Lorenzi** : Bon c'est un diagnostic parfait. Juste, peut-être, une question, en réalité, les pensions de retraite vont diminuer de manière très forte. Ce n'est pas compliqué : on va rester entre 13 et 14 % du PIB, avec une population beaucoup plus nombreuse, donc ça va diminuer. Est-ce que tu juges, et ça c'est très important, qu'il faut aller nettement en dessous des 14 % : c'est le pourcentage de ce que la société française dédie aux retraités. Et c'est là où il existe une grosse différence avec les autres pays. Est-ce qu'il faut qu'on le diminue de manière encore plus sensible, est-ce qu'il faut accélérer la mécanique ?

Est-ce que tu penses que le fait de repousser l'âge de la retraite, comment tu vois les modifications ?

Le diagnostic est tellement bien fait que l'on ne peut pas s'empêcher de poser des questions sur les solutions.

**Hakim El Karoui** : Évidemment il va falloir allonger la durée de cotisation, compte tenu des enjeux démographiques, on n'a pas le choix. 64 ans, 65, les Allemands sont à 67, on verra. Le sujet financier, il y a plusieurs façons de l'aborder. Soit on abonde le fonds de réserve, avec une fiscalité, par exemple de CSG, qui va directement dans le fonds de réserve. Cela ne va pas rapporter suffisamment, mais ça permettra vraiment d'exemplifier le sujet. Soit on met tout de suite un holà sur la hausse

des pensions, il y a des sujets d'indexation que l'on connaît bien, soit on baisse les pensions, en disant, comme on sait que les pensions demain vont baisser, eh bien en fait, la baisse des pensions sert à provisionner le fonds de réserve. Parce que les retraités actuels, et notamment ceux qui sont à la retraite depuis 10 ou 15 ans, ils ont bien profité du système, et on savait parfaitement ce qui allait se passer. C'est ça que je trouve scandaleux. C'est qu'il n'y a aucune surprise. On sait depuis 1970, 1973, en gros depuis la crise, que l'on va avoir un problème en 2030. On n'a rien fait, et on a fait, c'est Antoine Bozio qui utilise cette expression, on a fait de la redistribution à l'envers.

Donc là, on a encore 10 ans pour faire de la redistribution dans le bon sens. Donc je trouve que le fonds de réserve, c'est pas mal, parce que ça existe depuis 20 ans, ça a été vidé de sa substance, y compris par François Fillon, après on a un problème politique : plus de 50 % des électeurs, des votants, ont plus de 50 ans, et à chaque élection présidentielle, il y a un point ou deux d'augmentation, c'est pour ça que c'est intéressant. Ce n'est pas un problème financier, ce n'est pas un problème comptable, c'est un problème politique. Est-ce que la démocratie aujourd'hui, c'est définir l'intérêt général ? L'intérêt général, ce n'est pas que les rentiers aient le pouvoir, même si cette rente est légitime d'une certaine manière.





Anne-Laure Kiechel, Jean-Hervé Lorenzi

Jean-Hervé Lorenzi : En tout cas je pense que personne ne prendra de risque sur la CSG avant l'élection présidentielle. Alors Anne-Laure, d'abord, est-ce que vous pouvez nous expliquer ce qu'est l'indicateur que vous avez développé, est-ce que l'on est bien placé, mal placé ?

Anne-Laure Kiechel : Alors je vais vous parler de l'indicateur mais j'aimerais bien formuler avant deux remarques, deux choses qui m'ont particulièrement frappé sur ce sujet, à l'international. On sait tous que beaucoup de pays d'Afrique ont des populations extrêmement jeunes. On pourrait donc s'attendre à ce qu'un dirigeant politique fournisse une réponse immédiate si on lui pose la question : quel est le pourcentage de tes dépenses dédiées à la jeunesse. À

priori, on s'attend à ce qu'il ait une réponse immédiate. La réalité est tout à fait différente, et on ne parle pas de gens qui ne suivent pas leur dossier tous les jours. Pourquoi ? Parce que ce n'est pas quelque chose qui est regardé comme ça. On peut connaître la part d'un budget consacré à la santé, ou à l'éducation, sur des secteurs d'activité, mais cela me frappe particulièrement, quand on a 70 %, 80 % de sa population qui est qualifiée de jeune, qu'on ne sache pas dire tout de suite immédiatement, tant de pourcents de mes richesses, de mes revenus, leur est dédié. Et ça va même plus loin, parce que quand on regarde avec eux et que l'on détricote les budgets, et c'est un exercice qui se fait beaucoup actuellement, parce que vous avez sans doute tous entendu le fait que la plupart du temps les pays

essaient de lever de la dette considérée comme ISG compatible, donc soutenable, pouvant se faire de temps en temps à des taux bonifiés. Et donc cet exercice se fait quand on a des projets qui répondent à un certain nombre de critères. Donc si on veut le faire rigoureusement, cela veut vraiment dire qu'il faut fouiller dans le budget d'un État ligne à ligne, de manière très méticuleuse, pour savoir quelles sont les dépenses que l'on qualifie. Et en fait, vous vous rendez compte qu'il y a des agrégats de dépenses, je pense à une dépense en particulier, qui, dans le budget d'un pays étudié, relevait tant de l'agriculture, que de l'éducation, une dépense pour la jeunesse. Donc cela montre bien que l'on n'a pas un prisme suffisamment important, de mon point de vue, autour de ces sujets d'inégalités intergénérationnelles. Et je pense que c'est une des raisons du fait que peut-être, le sujet soit traité différemment. Donc on gagnerait à avoir des indices, des indicateurs, qui regardent ce type de chose et qui soient capables de nous éclairer sur ce que les pays font pour leur jeunesse. Cela devrait être des ratios qui sont suivis par les agences de notation, par le FMI, c'est vraiment quelque chose d'important, et pas juste de marginal. Une autre chose par rapport à ça : c'est un exemple qui m'a aussi beaucoup frappé : c'est le cas de la Grèce. Vous savez tous les plans d'austérité qui ont été imposés à la Grèce. Il y a eu une bataille, un peu avant la

sortie du programme, autour du fait que le gouvernement d'Aléxis Tsipras voulait rétablir le 13<sup>e</sup> mois pour les retraités parce qu'il y avait 14 mois puis cela avait été remis à 12. Le FMI, la Troïka avait contesté cette idée, estimant qu'il fallait agir plutôt en direction des jeunes. C'est là où on disait : faites attention à l'économie politique. Nous nous sommes beaucoup battus à ce sujet, en rappelant qu'un euro donné à un retraité est immédiatement dépensé, puisqu'il sera directement donné aux enfants et petits-enfants. Nous avons obtenu gain de cause après six mois de combats homériques. Je pense que le résultat est très surprenant et vous surprendra, parce que on a constaté, un peu plus tard que le boom de consommation provoqué par cette mesure s'était notamment traduit par un boom de consommation au niveau de l'ameublement, que l'on avait pas du tout prévu. On s'est dit : qu'est-ce que c'est ? On a regardé plus en détail, les statistiques le permettaient, et on a vu qu'il y avait une augmentation de l'achat de lits. Comme il y avait eu la crise, les gens n'avaient pas forcément investi sur des nouveaux lits. Une des premières dépenses avait donc été cet achat de dignité. On a vraiment vu qu'il y avait eu un transfert, on a été capable de le mesurer, prouvant ainsi un transfert entre ce 13<sup>e</sup> mois de retraite, vers les générations. Je veux aussi dire qu'il est très difficile pour moi, quand on parle de ces sujets, de ne pas les regarder

dans un contexte, dans un pays particulier. Parce que chaque pays, ou chaque famille ou chaque structure a sa manière de fonctionner et donc il y a des transferts qui sont des transferts immédiats, et qui sont beaucoup plus efficaces s'ils sont faits par la famille, comme c'était le cas, que si cela avait été directement donné de manière plus ciblée sur des populations.

Troisième point, qui rejoint l'indice : un indice c'est évidemment imparfait, et c'est toujours très irritant parce que l'on se dit que l'on peut toujours faire mieux. Mais ce que cet indice essayait de regarder, c'est de regarder par exemple la qualité des dépenses pour les générations futures. Donc évidemment, on s'est intéressé à la dette environnementale. On pourrait en parler des heures. Mais on s'est aussi intéressé à la qualité de l'éducation. On s'est aussi intéressé à la qualité de l'exercice du droit du citoyen, ce qui pose aussi évidemment certains problèmes, parce que cela peut défavoriser certains régimes. Et quand on regarde ça, on a des résultats qui sont certains assez classiques, parce que l'on trouve évidemment des gens comme en Nouvelle-Zélande, au Canada, ou dans les pays du Nord qui sont plutôt en tête de classement. Mais on voit aussi des pays comme par exemple le Ghana, le Rwanda, donc certains pays africains qui ont pu avoir des résultats extrêmement intéressants en la matière. Évidemment les résultats peuvent varier en fonction

des pondérations, parce que l'on regardait tant l'historique que le futur, et si on avait surpondéré des sujets climatiques, ce que l'on a décidé de ne pas faire, cela aurait donné forcément des résultats différents. Et donc quand on regarde ces sujets intergénérationnels, au-delà des commentaires que j'ai pu faire précédemment, ce qui me semble le plus important, c'est la cohérence des politiques que l'on met en œuvre. Quand on énonce une politique elle doit être claire, elle doit être appliquée, elle doit être comprise et elle doit être suivie d'effets et bénéficier de ressources mises à disposition. Mais on doit aussi considérer tout ce qui est l'intangible, et encore une fois, ces sujets de dette climatique, ou environnementale sont particulièrement importants, on ne peut pas en faire l'économie. Bien sûr, Hakim, tu as raison de parler des retraites, mais si je peux me permettre, c'est un sujet finalement très français. Quand tu regardes ce sujet intergénérationnel avec d'autres pays, cela prend finalement plein de dimension. Par exemple, si vous posez la question intergénérationnelle à Abu Dhabi, ou dans d'autres pays du Golfe, ils vous parlent de malnutrition. Donc là vous êtes un peu étonné. Et en fait, tout simplement, c'est la mauvaise nutrition qui provoque énormément de dépenses de santé, en direction des populations plus âgées, parce que, clairement, il y a des cas de diabète et autres pathologies qui vont être traitées et des



*Stéphanie de Boïard-Rivoal, Anne-Laure Kiechel, Jean-Hervé Lorenzi*

dépenses d'investissement là-dessus qui doivent être faites. Tout ça pour dire que ce sujet prend des visages différents en fonction de comment on le regarde, que ça peut être des choses que l'on peut mesurer, comme ce que l'on disait par exemple sur les lignes de budget, que cela peut être des choses qui sont très difficiles à mesurer. Et que quelque part, ça gagnerait, je crois que c'est aussi le but de mon propos, à être étudié de manière plus scientifique ou en tous les cas, plus construite, de telle sorte qu'il y ait des indicateurs, qui permettent de suivre véritablement les décisions politiques qui sont prises. Dans ce contexte-là, même si les initiatives comme les obligations vertes sont très à la mode, ce sont des initiatives intéressantes, parce qu'elles permettent d'avoir une approche du budget beaucoup plus fléchée en termes de dépenses et donc ça permet au citoyen, s'il va vraiment dans

le détail des choses, de poser aussi plus de questions, autour de la manière dont le budget est alloué et entre autres aussi, comment les générations sont traitées les unes par rapport aux autres.

**Jean-Hervé Lorenzi :** Trois questions, parce que je suis sûr que ce sont des questions que tout le monde se pose : qui demande cet indicateur, d'où vient la demande ? C'est très important, sont-ce les gouvernements ? Deuxième remarque, dans ce classement, la France est située comment, et pourquoi ? Même si tu indiques à quel point il est difficile de faire des comparaisons. Et troisième sujet, toi qui a beaucoup travaillé sur la dette, les dettes publiques, est-ce que tu partages ce sentiment à la fois évident et quand même un peu discutable, dans la forme, on a l'impression que l'on laisse une dette terrible aux générations à venir, c'est

vrai que l'on est maintenant sur la dette environnementale, ça, il n'y a pas tellement de discussion possible, mais on oublie toujours, me semble-t-il, qu'il y a un actif et un passif et que la même génération à qui l'on dit, Jean Peyrelevade disait toujours sur le berceau de l'enfant, il y a déjà je ne sais combien de dette, mais j'avais envie de lui dire, c'est vrai mais l'immobilier va aussi prendre de la valeur et donc, cela ne veut pas dire qu'il n'y ait pas de dette, mais cela veut sans dire que c'est aussi à regarder de manière plus soigneuse.

Anne-Laure Kiechel : Alors, première question : qui demandent ces indices ? C'est très intéressant parce qu'en fait, tout le monde. Tant les pays que certains investisseurs peuvent le demander que certaines banques... C'est quelque chose qui est en formation et qui certainement va évoluer avec des indices qui vont après faire référence, autour justement de ces sujets ISG. Ensuite où la France se situe-t-elle ? Alors, il y a certains pays sur lesquels on ne peut pas travailler parce que l'on n'a pas de données statistiques suffisamment précises. On a



analysé à peu près 70 pays. On a beaucoup travaillé autour des données OCDE, qui sont les plus intéressantes et les plus pertinentes, la France est à peu près en 30<sup>e</sup> position. Dans la première moitié mais pas loin du milieu. Elle pâtit beaucoup des sujets sur l'éducation, on est obligé de regarder par exemple les classements Pisa. Certes, tout est critiquable, mais si on regarde les sujets Pisa, évidemment, cela n'aide pas forcément là où on est situé. Les sujets de santé également, avant la crise du Covid, c'est quelque chose qui m'avait déjà interpellée, parce que là aussi, en termes de qualité des dépenses de santé, on est moins bon que ce que l'on pouvait anticiper. Je pensais que l'on serait très au-dessus et en fait, on a d'autres pays qui sont bien au-dessus de nous, la Grande-Bretagne par exemple. Sur les questions de dette, il y aurait tellement de choses à dire : la première, c'est que l'on regarde la dette environnementale, il faut regarder toutes ces dettes-là, parce que je rajoute à ces dettes environnementales des dettes quand, par exemple, on laisse aller à vau-l'eau des systèmes d'éducation ou des systèmes de santé. Ce sont des choses qu'il faut réparer après derrière et qui demandent des investissements supplémentaires et donc en quelque sorte, ce n'est pas une dette effective tout de suite, mais c'est une dette à laquelle il faudra bien que l'on consente à un moment donné. La deuxième des choses sur cette dette, évidemment j'ai une approche

certainement biaisée, mais la seule chose qui compte, c'est l'usage de cette dette. Et donc pour moi, ce n'est pas le montant qui est important, même s'il ne faut évidemment pas que vous soyez à 600 % de dette sur PIB. C'est là où je distingue vraiment, même si c'est facile de dire cela comme ça, la bonne et la mauvaise dette. La bonne est une dépense de dette d'investissement. Alors que la mauvaise serait plutôt une dépense de fonctionnement d'un État, qui ne serait pas forcément nécessaire. Toute dette n'a pas le même rendement, là encore, ce n'est pas le rendement en tant que chiffre, c'est le rendement dans l'intérêt d'un pays et dans la cohérence de son action publique. C'est quelque chose que l'on ne regarde pas assez. Là aussi, le fait de le regarder sous cet angle-là, je pense, serait particulièrement bénéfique.

**Thomas Friedberger** : J'ai envie d'être optimiste, mais le seul problème c'est qu'il faut pour cela se placer sur un plan global. On essaiera de revenir au plan français sur la fin. Mais on va essayer de parler globalement. Je voudrais commencer en essayant de parler d'inflation, alors que je ne suis pas économiste. Donc, avec un panel d'économistes reconnus dans cette salle. Donc je m'allonge par terre et de laisserais le 35 tonnes me passer dessus si je raconte des bêtises mais l'observation empirique des périodes d'inflation, depuis la seconde guerre

mondiale, semble montrer, en tout cas c'est mon interprétation, que l'inflation est plutôt un réducteur d'inégalités entre les générations quand elle est significative. Notamment en favorisant le travailleur, qui est plutôt a priori une personne plus jeune. Et en défavorisant le rentier, ou l'épargnant, qui est, a priori, une personne moins jeune. Alors, contrairement à ce que beaucoup d'économistes ont dit, depuis deux ans, il nous semble que l'inflation n'est pas aussi temporaire que ce que l'on veut bien penser. Je ne parle pas d'hyperinflation, mais en tout cas une inflation un peu plus structurelle que ce que l'on a eu sur les trente dernières années semble relativement crédible pour plusieurs raisons. La première, c'est que la population mondiale en âge de travailler se contracte, depuis 10 ans. L'entrée de la Chine dans l'organisation mondiale du commerce, en 2001, a engendré le plus gros choc d'offre de travail de l'histoire en doublant la force de travail dans le monde. C'est ce qui a entraîné l'accélération de la désinflation, ou de la déflation dans le monde. La population mondiale en âge de travailler est en train de se contracter depuis dix ans sous l'effet du vieillissement de la population chinoise principalement. Et cela, ça crée un consommateur chinois, dont les dépenses de consommation vont dépasser celles des États-Unis dans deux ans, en 2024, alors il y a plus de consommateurs chinois que de consommateurs américains,



Thomas Friedberger

mais quand même, et puis en raréfiant la force de travail. Ensuite, le point d'inflexion que l'on a atteint probablement dans la mondialisation, avec les tensions entre les US et la Chine, et puis la crise de la Covid, c'est probablement quelque chose qui est un peu plus inflationniste que ce que l'on peut penser dans un premier temps, dans la mesure où cela va empêcher les entreprises de sur-optimiser à la fois leurs coûts de production en allant produire là où c'est le moins cher, leur fiscalité, même le niveau de capitaux propres avec lesquels ces entreprises opèrent. C'est pour moi un petit peu inflationniste. La transition énergétique, en soi, est aussi un peu inflationniste, parce qu'elle consiste en réinventer complètement

notre modèle économique. C'est-à-dire que l'on n'y arrivera pas si l'on ne réinvente pas totalement nos modèles de croissance, pour des modèles plus durables, en changeant de source d'énergie. Cela est inflationniste, notamment sur certains métaux liés à la transition écologique, mais pas que. Et donc pour toutes ces raisons-là, et aussi parce que l'anti-trust commence à s'attaquer à des gens qui ont injecté de la désinflation dans l'économie, à savoir les géants de la tech, et bien l'inflation est un peu plus structurelle que ce que l'on peut penser. Alors de ce point de vue-là, il se trouve que la génération du baby-boom, donc les gens qui sont nés entre 1945 et le milieu des années 1960, ont été bénis des dieux. Ils ont été travailleurs dans une période où il y a eu de la croissance et de l'inflation. Donc ils ont pu acheter des maisons, et leur dette a été un peu ou beaucoup rognée, par l'inflation. Puis ils sont arrivés à un moment où ils avaient une capacité d'épargne, et les taux longs ont commencé à baisser justement parce que la mondialisation est arrivée, la Chine est arrivée dans l'Organisation mondiale du commerce et donc, ils ont profité de cette période-là jusqu'à aujourd'hui. Il se trouve que probablement, cette génération-là, qui a accumulé beaucoup de richesses, n'a pas encore transmis cette richesse aux générations suivantes, à la génération X dont je fais partie, à la génération Y qui compose aujourd'hui les forces vives des en-

treprises. Du fait aussi de l'augmentation de l'espérance de vie, et que cette transition de richesse commence à s'opérer aujourd'hui, notamment aux États-Unis où l'on commence à voir des phénomènes comme ça, vers la génération suivante, les « Z », les zoomers, qui sont les jeunes nés au XXI<sup>e</sup> siècle, qui ont entre 0 et 20 ans. Il y a une très bonne étude de Bank of America qui s'appelle OK Zoomer, que j'engage tout le monde à lire, de ce point de vue-là. Cette génération Z, c'est pour ça que j'ai envie d'être assez optimiste, a quelques caractéristiques assez intéressantes qui en plus de recevoir cette richesse de la part de leurs grands-parents ou arrière-grands-parents, montre qu'elle a une capacité à s'enrichir, au bon sens du terme, totalement démultipliée par rapport aux générations précédentes. Cette génération Z aujourd'hui, ils sont à peu près deux milliards dans le monde, c'est la plus importante classe d'âge aujourd'hui dans le monde, 90 % sont dans les pays émergents, il y a un jeune de moins de 20 ans qui est indien, par exemple. Manque de bol ils sont très peu en France. Mais c'est aussi la population la plus homogène que le monde ait jamais connue. Grâce aux réseaux sociaux, à la technologie, ce sont des gens qui aiment la même chose, qui regardent la même chose, et donc la capacité démultipliée on va dire de création de richesses, pour des entrepreneurs de cette génération-là, qui s'adressent



à cette génération-là, est absolument considérable. À tel point que cette étude de Bank of America estime que les revenus de cette génération Z, déjà aujourd'hui, alors que ce sont des gens qui ont moins de 20 ans, est déjà sans commune mesure avec la richesse des générations précédentes et dépassera celle de la génération Y en 2030. Donc dans huit ans. Et cela devrait continuer. Pour donner un exemple qui va vous faire rire, Travis Scott, qui est un rappeur américain, dans l'actualité aujourd'hui parce qu'il a donné un concert qui s'est terminé avec sept morts, a donné un concert récemment sur Fortnite, qui est un jeu vidéo. Un concert virtuel, où l'on voit son avatar chanter. Le plus grand stade du monde doit faire 150 000 places, il a réuni 20 millions de vues, sur ce concert et a

encaissé 7 millions de dollars de revenus, sur un concert d'une heure et demie, c'est plus que ce que génère une tournée mondiale d'un an. Cela pour vous donner une idée de la démultiplication de revenus des entrepreneurs de cette génération. Je dirais que les transmissions de richesse entre les baby-boomers et la génération Y, elle est en train de se passer, parce que les baby-boomers leur transmettent leurs richesses, et parce qu'ils ont une capacité de création de richesse qui est probablement sans commune mesure avec les générations précédentes. Et je dirais que pour encourager cela au niveau européen et au niveau français, il est important de garder les entrepreneurs en France et en Europe, en encourageant l'entrepreneuriat pas seulement dans la tech, mais aussi les plombiers,



Jean-Hervé Lorenzi, Hakim El Karoui, Thomas Friedberger

les ébénistes, ou les charpentiers qui eux sont des entrepreneurs qui ont aujourd'hui un *pressing power* important lorsqu'ils font bien leur métier. Il faut garder cet entrepreneuriat qui crée de la richesse et de l'emploi pour les jeunes. Cela fait peut-être une transition : les prix des grands vins de Bordeaux se sont inflatés. Cela crée de la richesse pour les entrepreneurs jeunes dans le vin aujourd'hui, probablement parce qu'en plus d'avoir gagné en qualité ces vins-là s'adressent aujourd'hui à une demande beaucoup plus large, avec une offre qui reste réduite. Il y a donc une capacité à créer de la richesse pour les jeunes entrepreneurs de cette génération-là.

Jean-Hervé Lorenzi : Juste, d'abord, c'est très intéressant, vous avez remarqué que l'on passe d'un diagnostic assez cruel, par rapport à la situation, que je partage largement, à un peu de scepticisme, où l'on met un peu de visions, en disant que ce n'est pas si facile que ça de calculer. Et vous, vous êtes sur une vision qui est plus positive. Juste une question : vous croyez vraiment que des inflations, disons à 4 %, ça change la face du monde ? Ma génération, vous l'avez évoqué, nous avons vécu avec des taux d'inflation compris entre 10 et 15 %. Je rappelle toujours que quand Jimmy Carter cède le pouvoir à Reagan, l'inflation aux États-Unis est d'environ 15 %. Et c'est vrai que là, ça change en 4 ou 5 ans. Cela

modifie complètement la valeur d'un bien. 3 ou 4 %, est-ce que cela change vraiment la face du monde ?

Thomas Friedberger : Je ne sais pas. Mais ce que je peux peut-être vous dire, c'est que l'inflation salariale commence à se matérialiser. C'est plutôt bon signe, parce que cela rééquilibre un peu un déséquilibre qui dure depuis plus de vingt ans, je dirais que les classes moyennes des pays développés sont quand même les grands perdants de la mondialisation. Elle s'opère, nous on est employeur chez Tikehau, et quand on cherche à recruter quelqu'un aux États-Unis par exemple, l'inflation salariale, on la palpe, clairement, à tous les niveaux de l'entreprise, même quand on cherche une assistante, parce qu'il n'y a pas d'offre.

À Londres, c'est pareil, le Brexit, plus le Covid, plus ce point d'inflexion dans la mondialisation font qu'aujourd'hui c'est compliqué de trouver des gens pour travailler dans ces endroits là. Pour rejoindre un peu le point de vue d'Anne-Laure, j'espère que cela infléchira la tendance à laquelle on assiste depuis la crise de 2008 et les politiques de quantitative *easing*, qui font que l'on a eu un sous-investissement massif, de la part des entreprises, parce que les taux trop bas incitent les entreprises à s'endetter pour acheter leurs actions, plutôt que d'investir dans des programmes de Capex. Le point d'inflexion dans la mondialisation,



Luc Smessaert

cette impossibilité pour les entreprises de sur-optimiser, tout cela va les obliger à investir massivement au moins dans la digitalisation et la transition énergétique qui sont deux facteurs de compétitivité relativement importants, pour qu'elles puissent rester compétitives sans l'aide de l'État. Et donc rien que ça, un petit peu d'inflation, contribuera, finalement, au rééquilibrage.

**Jean-Hervé Lorenzi** : Luc, vous êtes le vice-président de la FNSEA, le syndicat agricole français. Et vous allez nous expliquer à quel point le problème des successions sur les propriétés agricoles se pose.

**Luc Smessaert** : Bonjour et merci de votre invitation. Déjà, avant d'être vice-président de la FNSEA, je suis agriculteur, dans l'Oise, en polyculture élevage. C'est notre ADN. Et donc oui, on a un enjeu intergénérationnel important, c'est qu'à horizon de cinq ans, 160 000 exploitations vont être à céder par des gens qui arrivent à la retraite. L'enjeu, c'est comment on fait pour que justement, demain j'ai encore des voisins, agriculteurs, en nombre, et comment on renouvelle, avec une évolution de nos métiers, des attentes sociétales fortes, parce que l'on parle de transition on parle d'agroécologie, comment on fait et c'est passionnant, parce que finalement, on arrive dans une période peut-être parfois d'incertitude, mais surtout une période où l'on se dit qu'il y a vraiment besoin de donner le coup de pouce à cette génération, qui a envie d'entreprendre, qui a envie de nourrir, c'est l'un des plus beaux métiers du monde, en tout cas j'en suis persuadé. Travailler le matin pour nourrir les gens, c'est quand même génial tout en même temps en tenant compte des ressources, qui sont épuisables. On a aujourd'hui des problématiques qui sont différentes, quand on est comme moi dans les Hauts-de-France, on a un problème parfois de transmission, où le coût de l'exploitation est parfois surcoté parce que l'on a une pression forte des pays voisins. Aux Pays-Bas, en Allemagne, ou en Belgique, la terre est un bien précieux et rare, tandis qu'en France,

on a la chance d'avoir plutôt de la surface. À côté de ça, on a, dans certaines régions, une vraie déprise. On parle de la diagonale du vide, dans le monde agricole, c'est quelque chose qui parle. Ce sont des zones où il y avait essentiellement de la polyculture – élevage, où l'on a du mal à vivre correctement, et où la pénibilité est encore parfois présente, où les revenus ne sont pas là non plus. La question est donc de savoir comment attirer les jeunes. La première chose est de dire à ces jeunes qu'ils vont arriver à vivre de leur métier. Il y a eu à ce sujet un vrai travail et nous nous sommes battus syndicalement pour donner du sens à ce que l'on mange, quand on a trop bradé par les promotions. Forcément, cela ne donne pas envie aux jeunes. C'est le rôle des lois Egalim 1 et 2, que l'on est en train de renouveler. La crise du Covid a aussi accéléré le besoin qu'ont les gens d'exercer des métiers qui ont du sens : cela passe parfois par le fait d'être producteur de biodiversité, le stockage du carbone. Finalement, l'agriculture, avec la forêt, c'est le lieu pour stocker du carbone et on s'aperçoit que l'on peut faire beaucoup de choses. Cela a commencé à Paris avec la COP 21. Sur mon exploitation, on réalise des bilans carbone, et on s'aperçoit qu'avec des petites choses, le non-labour dans certains endroits, l'implantation de haies pour éviter le ruissellement, nous sommes acteurs de biodiversité, nous stockons du carbone, ce qui donne aussi du sens

à nos métiers. Nous avons aussi beaucoup avancé sur la modernité de notre métier. Aujourd'hui, il est moins pénible. Les agriculteurs sont la profession la plus connectée. Par rapport au cours des marchés, par rapport à la météo, par rapport à des vrais outils d'aide à la décision. Quand je sème mon blé, je travaille avec un GPS. Et je reste chef de mon entreprise, c'est ce qui est intéressant. Avec le Covid, on s'est aperçu aussi que les gens souhaitaient savoir ce qu'ils mangeaient, en reterritorisant notre production agricole, avec la notion de souveraineté alimentaire. Ce qui fait que l'on a pensé que cela avait du sens de soutenir l'étiquetage et la production de nos territoires. Nos campagnes sont belles pas seulement parce qu'il y fait bon vivre, mais parce qu'il y a une vraie dynamique économique. Cet enjeu de renouvellement est un enjeu majeur, il passe aussi, et cela a été fait le premier novembre, par la revalorisation des petites retraites agricoles, en passant de 75 à 85 % du smic, pour tous ceux qui avaient une carrière complète. Cela paraît peu, une centaine d'euros en plus, mais cela signifie que l'on a passé le seuil des 1 000 euros. Quand on redonne un peu d'argent à ces retraités qui ont travaillé beaucoup pour la société, quand le niveau de leur retraite augmente, et bien ces agriculteurs vont se dire qu'ils vont pouvoir prendre leur retraite, vivre un peu paisibles, et passer la main à quelqu'un. Finalement, cet agricul-



*Stéphanie de Bouïard-Rivoal*

teur va donner du sens aussi à son exploitation. À la FNSEA, on se dit qu'il faut accompagner ces jeunes, par de la formation, par du cautionnement, on travaille parfois avec les collectivités territoriales, les départements, les régions. C'est aussi comment on fait pour les intégrer dans des groupes de développement. J'ai eu la chance d'en faire partie. Il s'agit d'un ensemble d'agriculteurs, jeunes et moins jeunes, dans lequel chacun apporte à l'autre. Le jeune y apprend énormément parce que justement, les anciens lui expliquent toutes les erreurs qu'il a faites. L'ancien progresse aussi parce que le jeune va amener les connaissances apprises à l'école. Il va amener aussi son regard curieux. C'est la question de savoir comment on fait ensemble. On dit souvent dans le groupe que  $1 + 1 = 3$ . Je pense que cette dimension

intergénérationnelle a toujours existé dans l'agriculture, où cette notion de solidarité recouvre des vraies valeurs, quand il y a un problème climatique, on se demande comment faire pour donner un coup de main à son voisin. Quand il y a un problème humain, un problème de détresse, les ensilages on les fait ensemble, de même que toutes les campagnes de foin. Autant de façons de permettre aux jeunes de mettre le pied à l'étrier.

Jean-Hervé Lorenzi : On va conclure avec vous Stéphanie, et on sera passé vraiment d'une vision juste mais moyennement positive, au rêve...

Stéphanie de Bouïard-Rivoal : Oui, le rêve vu de l'extérieur, il est très beau aussi à l'intérieur, mais avec évidemment quelques nuances à apporter. J'ai la chance d'être née à Bordeaux, d'avoir grandi et passé toute mon enfance à Saint-Émilion. Et je dirige aujourd'hui ce beau domaine, avec un prisme qui est celui de continuer à valoriser, à développer, à faire rayonner nos vins dans le monde entier, à faire les plus grands vins possible, et j'ai aussi cette notion de transmission qui est très importante. Vous souligniez que j'avais commencé par une autre carrière. J'ai voulu effectivement très tôt reprendre le flambeau familial, dès l'âge de 7 ans, auprès de mon père et de mon grand-père qui m'ont dit de continuer de

travailler à l'école. Puis une dizaine d'années plus tard, j'ai réitéré ce souhait d'être à leur côté, d'inscrire ma patte, de pouvoir contribuer à cette histoire. Et je me suis rendu compte plus tardivement que ce qui m'avait d'ailleurs donné cette envie, ce souhait, ce n'était pas le goût du vin, bien que dans ma famille, la tradition est de goûter dès l'âge de 7 ans, chaque dimanche une gorgée de vin, ce qui était pour moi non pas un calvaire, mais je n'aimais pas le vin avant 17 ans. Mais c'est vraiment un attachement, un ancrage à nos terres, que m'avait transmis mon grand-père, qui nous a quitté il y a quelques années, et le fait de pouvoir à mon tour, écrire des nouvelles pages des nouveaux chapitres de notre

histoire, qui a commencé en 1782 à Saint-Émilion, était quelque chose de très fort pour moi. Mais il s'agit d'un héritage lourd, au sens propre comme au sens figuré, c'était également beaucoup d'honneur qui m'était fait de me voir confier ces responsabilités. J'ai décidé, avant de relever ce défi, de m'extraire de la cellule familiale en choisissant un domaine tout à fait différent, en ayant beaucoup voyagé auparavant, en Asie et à Londres notamment. C'était pour moi une manière de m'ouvrir sur le monde, puisque Saint-Émilion, c'est absolument charmant et merveilleux mais ce n'est pas la représentation du monde. Et me prouver que j'étais capable d'avoir une expérience significative et une réussite dans un autre domaine



d'activité. J'ai donc passé sept ans à Londres. Puis mon père et mon oncle m'ont rappelée en 2012. Cela fera dix ans dans quelques mois que j'ai rejoint la direction. Cela a été une transition je dirais progressive, entre mon père et moi et aujourd'hui nous sommes deux générations à travailler main dans la main. Si en 2017 j'ai pris la présidence du directoire, mon père est toujours présent à mes côtés. Il a œuvré pour la propriété toute sa vie, il a fait les vins pendant plus de 30 ans et aujourd'hui j'apporte mon empreinte dans une nouvelle partition à 4 mains. Je tente d'apporter une impulsion et un dynamisme important à l'équipe et je suis rejointe par des gens qui partagent la même vision avec un nombre d'idées incalculables à la minute. Ils se nourrissent évidemment de la tradition et du savoir-faire, qui est ancestrale chez nous, transmis de génération en génération. L'autre sujet majeur c'est le capitalisme et l'actionnariat. J'ai deux enfants (la 9<sup>e</sup> génération) que je n'avais pas encore à l'époque, J'ai pourtant rapidement réalisé qu'une dilution du capital était inévitable si rien n'était fait. Je me

suis alors attelée à racheter l'ensemble des parts de mon père en vue de consolider le capital pour mieux le transmettre à mon tour. On parlait de dettes à l'instant : je suis la personne de la famille la plus endettée, ayant j'ai fait ce rachat, sur une base très élevée, étant situés dans une appellation prestigieuse, dans laquelle, des groupes financiers, des compagnies d'assurance, viennent s'installer sur nos terres très souvent pour des raisons de prestige et de fiscalité. On est une famille et je pense que l'on a un nombre d'avantages considérables, mais on lutte évidemment contre ces prédateurs, et c'est justement une des idées sur laquelle je souhaiterais réfléchir et être accompagnée, avec des fiscalistes et des politiques qui pourront relayer ce message, qui consiste à réfléchir à la façon de mettre en place un droit de préemption, un droit de préférence, qui soit automatique. Quand on parle aujourd'hui de plus-value, c'est une plus-value théorique, virtuelle, dès lors que l'on a, comme moi, le souhait de transmettre et non de réaliser une plus-value.

---

## OUVERTURE TABLE RONDE N°5

**Stéphane Carcillo,**  
**chef de la division emploi et revenus de l'OCDE**  
**et membre du Cercle des économistes**



45 % de notre population aura plus de 50 ans, aujourd'hui c'est un tiers. C'est donc une transformation qui est vraiment très importante et qui va avoir des répercussions sur ce qu'on appelle la population en âge de travailler. Cette population, qui est âgée aujourd'hui entre 20 et 64 ans, représente environ 60 % de la population totale, et à l'horizon 2050 ce sera plutôt proche de 50 %. Donc on voit effectivement des enjeux majeurs puisque si on ne fait rien pour avoir une force de travail diverse, et si on ne fait rien pour augmenter l'employabilité notamment des seniors dans les années qui viennent, on aura un impact qui sera potentiellement très fort sur notre capacité à produire et aussi, du coup, sur la richesse par habitant. Si on ne change pas le taux d'emploi des seniors qu'on observe aujourd'hui en France et dans d'autres pays développés qui sont plus bas que les taux d'emploi des plus jeunes, et bien le PIB par habitant pourrait décroître de l'ordre de 10 % à l'horizon 2050. Donc évidemment il faut absolument tout mettre en œuvre pour éviter cette chute, parce qu'un PIB par habitant plus faible c'est aussi des moyens moins importants pour



des choses aussi importantes que la santé, l'éducation des enfants, les services publics. Dans le même temps qu'on observe ce vieillissement de la population, on observe également des taux d'emploi qui sont plus faibles pour les seniors que pour les plus jeunes, et ce malgré une augmentation tendancielle ces dernières années grâce aux différentes réformes notamment des retraites, qui dans les pays de l'OCDE ont tiré vers le haut le taux d'emploi des seniors parce que l'âge de départ à la retraite se repoussant, les gens ont tendance à travailler plus longtemps. Mais malgré tout on a un taux d'emploi plus faible parce que les gens ont tendance à sortir un peu plus tôt du marché du travail que l'âge légal. Et puis les seniors, lorsqu'ils tombent au chômage, ont aussi des probabilités de retour à l'emploi qui sont beaucoup plus faibles. Malgré ces difficultés-là, on voit que les entreprises rencontrent aussi des difficultés à recruter. Avant même la crise du Covid, les entreprises avaient de fortes difficultés de recrutement, et les difficultés de recrutement aujourd'hui sont encore plus présentes en cette période de sortie de crise et sont accentuées. Donc on voit un double enjeu : du côté des entreprises, des forts besoins de main-d'œuvre et de compétence ; d'un autre côté une main-d'œuvre senior qui pourrait être plus employée, mieux employée, et donc un gros enjeu dans les années qui viennent. Dans le même temps, les

*trends* que j'évoquais, le changement démographique et le changement technologique se mélangent, et ça complique encore plus l'équation. Les emplois se transforment, la digitalisation, l'adoption des nouvelles technologies vont s'accélérer en cette sortie de crise. Les entreprises se sont rendu compte qu'en étant digitalisées, elles étaient aussi plus résilientes à des chocs comme celui qu'on vient de rencontrer. On sait que dans les dix années qui viennent, la moitié des emplois vont être profondément transformés par ces nouvelles technologies. Et ça veut dire aussi que les besoins en compétence des entreprises vont évoluer. Ils vont évoluer fortement, avec des besoins de la part des entreprises d'une main-d'œuvre qui est capable d'utiliser ces outils numériques, qui est capable d'interagir et qui aussi nécessite parfois des nouvelles compétences un peu différentes : le fait de pouvoir travailler plus en interaction avec d'autres équipes puisque les tâches répétitives vont être faites par des machines, et donc à la fois des compétences en résolution de problèmes, des compétences humaines qui seront plus importantes. Alors un des gros enjeux aujourd'hui c'est qu'on se rend compte que les seniors ne sont pas forcément les mieux armés face à ces transformations technologiques, en France comme dans d'autres pays. À l'OCDE, on a une enquête sur les compétences des adultes qui s'appelle PIAC. La dernière



étude a été faite en 2018, et on se rend compte qu'environ 1/3 des seniors, et même un peu plus si on regarde les compétences en mathématiques, ne maîtrisent pas des compétences de base. Il en va de même pour la résolution de problèmes dans des environnements riches en nouvelles technologies, le fait d'utiliser l'ordinateur pour résoudre des problèmes. Et donc même si les seniors peu à peu sont de plus en plus fréquemment titulaires de diplômes de l'université, il reste quand même un socle important parmi les seniors de gens dont les compétences de base ne sont pas forcément suffisantes pour faire face aux chan-

gements de besoins des entreprises et aux changements technologiques. Il n'y a pas de fatalité, on sait qu'on peut changer les choses. Il y a des pays dans lesquels le taux d'emploi des seniors est très élevé. Aujourd'hui, en France, on a je dirais environ 55 % des seniors entre 55 et 64 ans qui sont employés. Dans les pays nordiques, comme la Suède par exemple, on est plutôt autour de 77 %, voire 80 %. Donc on peut employer beaucoup plus et beaucoup plus longtemps les seniors et donc se garantir contre le risque de décrocher dans le cadre du vieillissement de la population. On le sait, il y a des modèles qui permettent de

former tout au long de la vie, de maintenir les compétences et de les adapter aux besoins des entreprises. On sait aussi que les entreprises qui sont plus diverses en matière de groupes d'âges, celles qui ont des parts plus importantes de seniors et qui mélangent les équipes seniors et jeunes, ont aussi tendance à être des entreprises qui sont plus productives. Ça, c'est ce qu'on voit dans les données très détaillées dont on dispose. On se rend compte que des entreprises avec des taux de seniors importants sont aussi des entreprises qui peuvent maintenir une très bonne productivité, donc il n'y a pas de fatalité. Les enjeux dont on va discuter ce soir, ce sont des enjeux en matière d'embauche des seniors mais c'est aussi des enjeux très forts liés au management, à la mixité des équipes et puis à l'accès à la formation des seniors. Il faut savoir qu'aujourd'hui les seniors dans les pays de l'OCDE ont deux fois moins accès à la formation que les plus jeunes. Pour une année donnée, seulement une personne sur 4 entre 50 et 64 ans aura accès à une formation contre un jeune sur deux. Donc l'écart est vraiment très important alors que ce sont souvent les seniors qui auraient le plus besoin de cette remise à niveau par rapport aux jeunes. Donc il y a un enjeu très important. Pour les entreprises aussi, dans le contexte où beaucoup de seniors sont employés et sont occupés *full time* dans l'entreprise, donc si la formation ne

se passe pas à un moment donné dans la carrière on n'a pas beaucoup d'opportunités de mener cette formation par ailleurs. Alors pour renforcer cette formation, on sait qu'une des grosses barrières c'est évidemment la disponibilité en temps. Donc il y a un enjeu dans les entreprises pour organiser ce temps de la formation, mais il y a aussi un très gros enjeu qui est la motivation. Notamment le fait de créer une culture de la formation, le fait de faire comprendre à des salariés à partir de 45 ans voire 50 ans que se former et continuer à se former, c'est extrêmement important pour son avenir professionnel. Je pense que ces aspects de motivation sont vraiment essentiels. Il y a aussi le fait de développer de nouvelles formes de formation : mixer les équipes, mixer des jeunes et des seniors dans la formation, faire de la formation des jeunes par les seniors mais aussi des seniors par les jeunes ce qu'on appelle le « *mentoring inversé* ». Je crois que quand on regarde vraiment ce qui se passe au niveau des entreprises, des expériences, on se rend compte qu'il y a des solutions, des modèles innovants qui marchent et qui permettent de maintenir et d'adapter les compétences de cette main-d'œuvre senior pour s'assurer qu'elle puisse se maintenir dans l'emploi. Le maintien dans l'emploi avec les bonnes compétences, je pense que c'est vraiment l'enjeu pour les seniors dans les décennies qui viennent. Merci.

## TABLE RONDE N°5

### L'employabilité à tous les âges : les entreprises face au défi des compétences et des ressources



Avec la participation de (de gauche à droite) :

Jean-Laurent Granier, PDG de Generali France

Fabienne Arata, Directrice générale de LinkedIn,

Françoise Holder, Administratrice du groupe Holder, et Présidente d'honneur de Force Femmes,

Jérôme Chapuis, Directeur de la rédaction de *La Croix*,

Charles Édouard Vincent, Fondateur de Lulu dans ma rue et d'Emmaüs Défi,

Marguerite Bérard, Directrice des Réseaux de France de BNP Paribas,

Patrice Risch, Directeur de l'emploi du groupe EDF



*Animée par Jérôme Chapuis*

**Jérôme Chapuis :** Je vais commencer avec vous Marguerite Bérard, parce qu'on est là pour échanger de bonnes pratiques et il y a tout récemment un accord collectif inter-générationnel qui a été signé chez BNP Paribas. Il faut que vous nous expliquiez d'abord en quoi ça consiste et pourquoi vous l'avez fait.

**Marguerite Bérard :** Avec plaisir ! Bonsoir à tous. Je vais commencer par vous dire l'un de mes pires problèmes du moment, qui vous allez le voir, illustre le thème dont nous allons parler. Nous sommes 25 000 dans les équipes de la banque commerciale en France de BNP Paribas, avec notamment quelqu'un de très important, qui s'appelle Christian Leroy. Il a travaillé dans la banque pendant plus de 50 ans. Il a démarré au guichet et il approche les 70 ans maintenant. Il est un « décideur ». Christian est la personne qui, quand je l'appelle sur n'importe quelle situation d'entreprise en France, la connaît et peut me donner tout l'historique de notre relation. Il a une

sûreté de jugement incroyable. Christian part à la retraite l'année prochaine et c'est une perte immense. Alors heureusement, Christian a formé au fil de sa carrière beaucoup de gens. Il a fait école et il a transmis. Je voulais l'évoquer car nos entreprises sont des communautés humaines. Et ce dont on parle, c'est bien de cela.

Nous avons effectivement un accord, qui prévoit plusieurs choses. D'abord, nous recrutons à peu près 2 000 personnes chaque année en France et 1/3 de ces recrutements sont des experts, c'est-à-dire des personnes qui ont une expérience professionnelle sans aucun critère d'âge. Deuxièmement, et Stéphane le disait tout à l'heure, nous sommes très attentifs aux mobilités tout au long de la vie professionnelle. Si je prends 2020, qui n'était pourtant pas une année de mobilité forte compte tenu de la crise sanitaire que nous avons vécue, le taux de mobilité des 50-54 ans dans notre entreprise a été de 13 % et pour les 55-60 ans, il a été de 10 %. Cela reste des taux élevés. Cela est très important pour continuer à se motiver, pour continuer à avoir envie d'évoluer, pour continuer à avoir envie de se former. Ensuite, nos entreprises gèrent tous les jours de nouveaux défis. Quand vous êtes une banque par exemple, les sujets de technologie ou de finance durable nécessitent d'avoir des banquiers capables de comprendre de nouveaux modèles d'affaires, des technologies nouvelles ou encore



Marguerite Bérard

ce que veut dire investir dans l'hydrogène... Cela implique que nous nous formions tous à ces sujets parce qu'ils n'existaient pas forcément à l'époque de nos formations initiales. J'ajoute qu'on dit souvent qu'il y a des écarts entre générations mais ce que je remarque, c'est que quand on a plus de 50 ans et qu'on a des grands enfants à la maison, on est parfois beaucoup plus habile, beaucoup plus agile que la génération des trentenaires ou des quadras dont les enfants sont plus jeunes. L'*upskilling* et le *reskilling* à la maison, cela aide !

Autre exemple : nous avons chez BNP Paribas des programmes d'*upskilling* et de *reskilling* aux métiers de codeurs et de développeurs pour nos équipes informatiques. Cela peut s'adresser à des collaborateurs

qui viennent d'un monde extérieur à l'informatique ou à des informaticiens qui ont appris, avec un certain état des technologies, et qui se forment aux suivantes, ce qui est d'autant plus important que les rythmes d'obsolescence sont devenus très rapides, deux à trois ans. Ces programmes d'*upskilling*, qui peuvent durer jusqu'à 5-6 mois avec des formateurs externes, ont d'excellents taux de satisfaction tant de la part des bénéficiaires que de ceux qui les accueillent ensuite dans leurs équipes. Les résultats sont donc extrêmement probants et cela me donne beaucoup d'espoir pour la suite.

Dernier point, parce que je pense que les uns et les autres ont beaucoup à partager ce soir, c'est la manière dont ont été vécus la crise sanitaire et l'impact du télétravail sur la transmission. Je ne sais pas si cela est paradoxal mais je pense que les générations plus expérimentées, plus seniors, ont mieux vécu ces périodes. Pas seulement parce que les conditions matérielles à la maison pouvaient être plus simples mais aussi parce que ce sont des générations qui avaient une connaissance préalable de l'entreprise, de ses processus, de ses équipes et de ses clients, ce qui leur a permis de bien s'adapter à la distance. La technologie n'a pas été un frein. Tout le monde a sauté dans le bain et a adopté Teams ou Zoom en même temps. Cela a été vrai aussi chez nos clients. Il y a eu un bond dans toutes les générations. Aujourd'hui, un rendez-vous sur deux se fait à distance avec nos clients

particuliers. L'usage digital, si vous me pardonnez l'expression, s'est diffusé de manière virale. En revanche, la connaissance préalable qu'on pouvait avoir de l'entreprise a joué un rôle pour mieux traverser cette période. Enfin, il est vrai qu'on tâtonne encore sur la transmission des compétences entre générations dans ce nouveau contexte hybride. Cela se fait de façon très naturelle quand on est sur le même site mais la transmission est plus délicate quand on a une partie des collaborateurs à distance et une partie sur site et qu'on ne se croise plus de la même manière. La part de l'informel est plus rare, plus diffuse, parce que quand on s'appelle, cela est plus transactionnel, on sait pourquoi on s'appelle... On est donc en train de perdre quelque chose et nous tâtonnons pour le retrouver. Voilà quelques illustrations sur nos expériences.

**Jérôme Chapuis :** Je me tourne vers Françoise Holder car, dans ce que vous disiez au tout début, l'exemple que vous donniez, ça faisait un peu écho à un de vos propos que j'avais lu. En général on se sépare, dites-vous, de certaines femmes à partir d'un certain âge alors que ce sont des bibliothèques. Ce sont des personnes qui ont des compétences, des connaissances. Que faut-il faire pour éviter de se séparer de ces personnes qui sont effectivement extrêmement riches pour les entreprises ?

**Françoise Holder :** C'est vrai que je pense



*Françoise Holder*

profondément que, bien sûr, plus on avance en âge, plus on acquiert de connaissances et plus on devient « indispensable » quand on fait les choses bien. Donc se séparer d'un collaborateur, vous venez de le dire, qui a 30 ans ou 40 ans de maison, c'est un vrai drame. C'est un drame pour lui mais c'est aussi un drame pour l'employeur parce que c'est une bibliothèque de l'entreprise. Dans ma vie personnelle, j'ai cofondé une entreprise en 1965 où nous étions deux, aujourd'hui nous sommes 16 000 personnes et nous sommes à la barrière de transmission de génération. J'entendais parler tout à l'heure de transmission, nous sommes en train de transmettre à nos enfants la direction de ces entreprises et j'ai encore eu ce matin une collaboratrice avec qui j'ai travaillé pendant

40 ans qui me dit : « Mais, Madame Holder, qu'est-ce que je vais faire, vous ne serez plus là, qu'est-ce que je vais devenir ? Les jeunes comprennent différemment, ça se passe mal... » On établit en ce moment un mentorat des jeunes vers les gens plus âgés pour que justement ils se sentent plus à l'aise, notamment dans tout ce qui concerne les métiers de l'informatique, etc.

**Jérôme Chapuis** : On sent qu'il y a une forme de vertige partagé : les jeunes qui se disent « on ne peut pas se passer des plus âgés », et puis les plus âgés qui se disent « comment ça va se passer quand je ne serai plus là ? » Là aussi, quand vous parlez de *mentoring* (qui fonctionne dans les deux sens), concrètement ça consiste en quoi ?

**Françoise Holder** : Ça consiste justement surtout dans les métiers de l'informatique, peut-être à aider un peu les gens plus âgés qui ne pensent pas toujours que la souris est une souris informatique. Et aussi à faire en sorte que les gens les plus âgés puissent expliquer, surtout quand on est dans une entreprise dont on était la première génération, comment ça s'est passé et tout un tas d'historiques importants pour pouvoir faire face aux actualités.

**Jérôme Chapuis** : Je donne la parole à Fabienne Arata. Évidemment à LinkedIn France, vous avez un poste d'observation

privilegié sur la mobilité des seniors. J'entendais ce que disait Marguerite Bérard. En fait, on peut encore rester assez mobile au-delà de 55 ans, autour de 13 % c'est ça ? Est-ce que c'est ce que vous observez, de là où vous êtes ?

**Fabienne Arata** : Effectivement, nous avons fait sur LinkedIn avec les 23 millions de professionnels qui sont sur la plateforme un double constat : le premier qui reflète et qui fait écho à ce qui a été présenté précédemment, autour de trois tendances de la transformation du marché de l'emploi et des compétences qui créent des conditions favorables à l'employabilité des seniors. Cela a été évoqué : le besoin de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs et en particulier pour les PME, les entreprises de taille intermédiaire ou les start-up qui demandent des seniors sur des fonctions support parce qu'elles ont besoin d'expertise ou de prise de recul sur des sujets, ou simplement d'autonomie. La seconde tendance, c'est effectivement le besoin de compétences digitales et y compris chez les seniors et ce quel que soit le niveau de complexité de ces compétences digitales. On estime que dans les 5 ans qui viennent, 150 millions d'emplois vont être créés, liés à la révolution digitale. Et puis la troisième tendance qui a été également évoquée, c'est l'hybridation des modes de travail. Vous l'évoquiez sur la distanciation des modes de





Fabienne Arata

travail qui ont vocation à perdurer et qui requièrent une forme d'autonomie, une capacité à décider, à se repérer, à lire l'organisation de l'entreprise... des compétences dont disposent les seniors. Ce que l'on observe également et ce sont deux bonnes nouvelles : la prise en main, la prise de conscience réelle, tangible, par les professionnels de cette employabilité et de cette nécessité de se former d'une part, et d'être mobiles. Cela se reflète dans la consommation des contenus de formation de manière exponentielle et en particulier en France. Sur les 12 derniers mois 860 000 heures de contenus de formation sur la plateforme sur deux sujets : les compétences digitales y compris les plus basiques, et les compétences comportementales, quel que soit l'âge. Il n'y a pas de différence selon les niveaux de séniorité. Et puis le deuxième chiffre qui est extrêmement parlant, l'an passé, 43 % des offres d'emploi qui ont été pourvues et de recrutements qui ont été

faits l'ont été avec des candidats qui provenaient d'un autre secteur d'activité. Donc, on observe une transférabilité des compétences et une mobilité intersectorielle des professionnels, et en particulier chez les boomers.

**Jérôme Chapuis :** Jean-Laurent Granier, je parlais de bonnes pratiques, d'expériences. Partagez avec nous ce que vous faites chez Generali France sur ces questions pour rendre toujours plus employables les personnes au fil de leur carrière.

**Jean-Laurent Granier :** Oui, bonsoir. Je voudrais adopter deux points de vue comparatifs : celui de l'entreprise et celui de l'assureur par rapport à cette problématique-là. Je trouve que souvent on oppose l'emploi, l'employabilité et la retraite. D'ailleurs, dans les débats de société, les questions sur les réformes des retraites, etc., viennent entrechoquer la question du marché de l'emploi : faut-il laisser la place aux jeunes ? Faut-il réduire le temps de travail pour en avoir plus ? Ce qui, sur le plan économique, Jean-Hervé Lorenzi était là tout à l'heure, pose une série de questions puisqu'on pose mal les problèmes. Au vu de notre expérience, je pense que le maintien au travail est bénéfique. Bénéfique pour l'entreprise et bénéfique pour l'intéressé. Pour l'entreprise bien sûr, parce qu'il y a la question dont parlait Marguerite Bérard,

celle de la transmission des savoirs, du *knowledge management* dans l'entreprise. Bien sûr, on automatise de plus en plus les tâches standard, bien sûr on arrive à mettre de la robotisation et de l'intelligence artificielle, mais ça veut dire que le savoir-faire, ce qu'on pourrait appeler le « touché de balle », qu'ont certains seniors parce qu'ils ont connu plusieurs âges de l'entreprise, parce qu'ils ont connu des évolutions de comportements de clientèle ou de gammes de produits, ce savoir-faire là il est difficile à capturer et il est pourtant indispensable, pour garder l'âme de l'entreprise et finalement son Adn. Et donc, imaginer que ce capital humain puisse être préservé, prolongé et finalement transmis, c'est quelque chose d'essentiel dans notre pays. C'est ce que nous vivons, nous, chez Generali France, où à la fois nous savons qu'un certain nombre de métiers vont disparaître, vont être remplacés car automatisés, mais qu'à l'inverse cette capacité à comprendre, à interpréter, à ajuster des procédures est indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise. Ce qui m'incite à dire qu'on doit imaginer de nouvelles formes de collaboration et une nouvelle flexibilité en termes d'employabilité des seniors jusqu'à l'âge de la retraite mais même au-delà. En effet, on conçoit souvent le travail exclusivement à travers un contrat de travail. Je pense qu'une des réformes les plus positives qui a été faite de ce point de vue-là, c'est la



Jean-Laurent Granier

capacité à conjuguer l'emploi et la retraite, d'autoriser le cumul emploi-retraite (parce que souvent chez les salariés, l'arrivée de l'âge de la retraite est vécue comme une échéance nécessaire voire parfois un graal, un moment où on va enfin bénéficier d'un système dont on annonce par ailleurs qu'il est appelé à disparaître), mais pouvoir combiner le fait d'être à la retraite avec le fait de rester en collaboration avec l'entreprise avec de nouvelles formes de collaboration, sous forme de consultant, d'honoraires, participer à des opérations de formation, pouvoir travailler avec des temps beaucoup plus flexibles ou plus limités, ce sont des formes de collaboration qui, à mon avis, seront productives dans le futur, pour l'entreprise et pour le collaborateur. Et là, j'en viens au point de vue de l'assureur : notre

objectif bien sûr dans le cadre de la gestion de la retraite et du grand âge, c'est de voir nos clients, les seniors se maintenir en bonne santé le plus longtemps possible. C'est leur intérêt, c'est l'intérêt de la Société en général, et c'est ce qui est un gage de longue vie. En fait, le bien- vieillir et le bien-vivre se conjuguent dès lors qu'on arrive à garder une activité professionnelle. Donc, en tant qu'assureur ce qu'on peut dire en termes d'expérience, c'est que les gens qui gardent une activité ou un certain niveau d'activité vont « mieux profiter » de leur retraite puisqu'ils vont vieillir plus longtemps en bonne santé. La vision de l'assureur dans ce domaine-là, c'est qu'on a intérêt aussi pour des raisons de coût pour la société, de soins, etc., à maintenir les gens au travail le plus longtemps possible. Donc, pour résumer, l'entreprise doit gérer des savoir-faire et des savoirs tout court qui sont positifs pour elle, qui doivent être transmis, à condition qu'on sache aménager les conditions et qu'on ne pose pas tout en termes de rigidité (rigidité de contrat de travail, rigidité de l'âge de départ, etc.) Et ce sera aussi positif pour les individus. En tant qu'assureur je le vois, nous avons des clients en santé, nous avons des clients en assurance dépendance qui sont des seniors qui ont dépassé depuis longtemps l'âge de la retraite. Les gens qui conservent une activité sont en capacité ensuite de mieux vieillir et de vivre plus longtemps.

**Jérôme Chapuis** : Un phénomène vertueux. Je me tourne vers Patrice Risch, directeur de l'emploi chez EDF, une entreprise dans laquelle évidemment la question des compétences est importante. Quand on gère notamment des centrales nucléaires qui ont été conçues il y a une quarantaine d'années, j'imagine que la question de la transmission est importante. Mais il y a aussi beaucoup d'autres choses qui sont faites pour le maintien dans l'emploi des salariés les plus âgés ?

**Patrice Risch** : Effectivement, EDF n'échappe pas à la règle qui veut qu'aujourd'hui l'emploi, les compétences sont particulièrement chahutées avec les nouvelles technologies, les évolutions de parts de marché qui nous concernent, mais aussi bien sûr la digitalisation d'activités de plus en plus fréquente. Ça nous a amené à piloter l'emploi non seulement à court terme comme on le fait traditionnellement à travers une GPEC qui permet d'assurer la performance des métiers à court terme, mais aussi de se projeter beaucoup plus loin sur des horizons de temps de 10-15 ans plutôt sur de la prospective emploi (on n'essaie pas d'avoir juste, parce qu'à 10 ou 15 ans c'est un peu compliqué, en tout cas on essaie d'avoir un peu moins faux dans les scénarios et les tendances qu'on peut projeter), et ça nous a permis notamment de détecter assez tôt de vrais besoins en redéploiement interne.

Plutôt que se retrouver finalement le nez contre le mur à devoir gérer des plans sociaux (et puis des plans sociaux chez EDF, vous en entendriez parler s'il y en avait), on essaie d'anticiper davantage la situation. Finalement dans les métiers du commerce, de la clientèle ou des métiers tertiaires, on évaluait à plusieurs centaines voire milliers des besoins de redéploiement. Donc, on s'est posé la question : comment est-ce qu'on peut réussir à redéployer ces salariés (de tous âges, on n'est pas uniquement sur des seniors) dans des professions qui nécessitent qu'on s'en occupe le plus tôt possible ? Et la solution, finalement, ça a été de se tourner vers les managers et de

leur dire que le premier terme de l'équation de l'emploi ce n'est plus le recrutement. Si vous avez besoin d'une compétence, on ne va pas staffer directement, ou publier une offre sur LinkedIn par exemple. On va commencer par regarder en interne et on va vous aider, vous accompagner, et on va faire de la mobilité interne le premier terme de l'équation de l'emploi, en utilisant tous les leviers à disposition qu'on peut avoir, notamment la formation. Ça nous a permis de développer certaines initiatives qui ne le sont peut-être pas pour d'autres groupes mais qui l'étaient pour le nôtre, du type de l'alternance interne. Vous connaissez tous l'alternance aujourd'hui, c'est un lieu commun de dire que l'on recrute beaucoup de jeunes alternants dans nos équipes. On a finalement constitué des équipes d'alternants un peu plus âgés dans le sens où on utilise le savoir-faire, les compétences de salariés qui sont déjà dans le groupe. Et on met à disposition avec le concours d'un centre de formation ou d'une école, des formations qui vont être diplômantes ou non, de manière assez longue, on peut aller jusqu'à 18 mois en alternance interne. Ça nous a permis de former des commerciaux, des gens de métiers tertiaires, vers des emplois du numérique, vers des emplois de chargés de projet, on a formé des data-analysts par exemple, c'est un emploi compliqué à sourcer à l'externe. Là, on a des salariés qui sont déjà fidélisés et que l'on peut projeter sur ce



Patrice Risch

type de métiers à des horizons de temps beaucoup plus longs. Pour l'anecdote, j'ai accueilli dans mon équipe, il y a à peu près un an, une toute jeune data-analyst de 56 ans, fraîchement diplômée. C'est une très belle reconversion. On en est aujourd'hui à 2 800 reconversions en trois ans avec un projet spécifique pour piloter le sujet, des managers mobilisés. C'est ce qui permet finalement d'arriver à faire en sorte que ce changement de prisme, la façon de créer de nouvelles passerelles, de créer les compétences, s'opère dans la ligne managériale.

**Jérôme Chapuis :** J'entends bien dans tout ce qu'on se dit jusqu'à présent que la question de la formation est très importante. Je vais donner la parole à Charles-Édouard Vincent. Lulu dans ma rue, c'est une start-up solidaire, une conciergerie. On est dans un niveau de grande proximité, évidemment, on est à une échelle qui est différente de celles qu'on a pu évoquer. Peut-être d'ailleurs pouvez-vous réagir à ce que vous avez entendu jusqu'à présent et nous parler de la manière dont les personnes qui ont à faire à Lulu dans ma rue, que vous employez, dans quelle mesure est-ce que pour vous elles restent employables et pourquoi elles se tournent spécifiquement vers vous. Est-ce à la suite d'un échec ou pas ?

**Charles-Édouard Vincent :** Effectivement, Lulu dans ma rue c'est un peu moins connu



*Charles-Édouard Vincent*

qu'EDF ou LinkedIn ou Generali. Notre objectif est de réinventer les petits boulots à l'ère du digital, à l'échelle du quartier, c'est-à-dire qu'on est une plateforme de mise en relation avec un réseau de kiosques dans Paris. On a une dizaine de kiosques dans Paris, on est en train d'ouvrir de nouvelles villes. On va rendre tous les petits services de proximité : du petit bricolage, déplacer trois cartons, s'occuper de mon chat pendant les vacances, descendre un canapé, nettoyer mes vitres..., tous ces petits services dont on a besoin au quotidien. Finalement, la compétence elle existe dans mon quartier. Nous, ce qu'on va faire, c'est qu'on va structurer cette organisation des services et on va pouvoir en faire surtout un levier d'insertion professionnelle. C'est-à-dire que pour tous ces petits services actuellement à Paris, on a environ 1 200 Lulus aux Parisiens, et on a

une grosse équipe d'accompagnement socio-professionnel. Les Lulus sont des personnes qui ont passé des longues années au chômage, qui sont dans des situations sociales souvent très difficiles et pour qui, en fait, reprendre une activité est aussi le moyen de reprendre confiance en soi, enfin de reprendre en main sa vie après des années de doutes et de difficultés, souvent. Pourquoi j'ai construit Lulu dans ma rue ? Avant Lulu dans ma rue, qui a aujourd'hui 6 ou 7 ans, j'ai passé une dizaine d'années à Emmaüs à m'occuper de personnes qui étaient à la rue et je voyais bien qu'il fallait aussi inventer de nouvelles formes d'emploi, on ne pouvait pas ramener tout le monde dans le monde de l'entreprise. Il y avait vraiment pour moi, dans les politiques de l'emploi : un trou dans la raquette : on voyait toujours l'insertion professionnelle dans une logique de retour au salariat. De mon côté, j'accueillais des personnes qui avaient passé 5, 10, 15, 20 ans à la rue, qui n'avaient jamais bossé dans une entreprise, voire qui avaient été broyées par le monde de l'entreprise, qui s'étaient retrouvées à la rue, qui ne voulaient pas y retourner. Donc où on voyait bien que le travail était un moyen qui était essentiel pour se reconstruire, pour se redéfinir, pour s'émanciper et pour aussi gagner son argent et s'assumer. Pourtant, le monde de l'entreprise n'était pas une perspective souhaitable ou possible. Et donc la volonté de construire Lulu dans ma rue, c'est vraiment que tous

les Lulus soient des travailleurs indépendants : ce sont eux qui choisissent quand ils travaillent et qui choisissent les propres prestations qu'ils souhaitent. On a une très grande souplesse par rapport à ça. Ce qu'on garantit, c'est quand même que les rémunérations soient correctes pour éviter des travers d'ubérisation, etc. Les Lulus sont payés entre 2 et 4 fois le smic net horaire. Un Lulu moyen gagne 1 000 euros par mois en travaillant entre 15 et 20 heures par semaine, quand il le souhaite, dans son quartier. Voilà pour vous donner de petits repères. Nous, derrière, on va les accompagner sur les compétences, tout à l'heure je l'entendais : l'acquisition de savoir-faire, mais aussi l'acquisition de savoir-être, c'est-à-dire comment je gère ma relation avec le client, comment je gère un conflit, comment je gère des situations inattendues. Le lien sur notre thème aujourd'hui de l'employabilité, c'est que beaucoup de nos Lulus sont des seniors. Il faut réfléchir aussi à d'autres formes d'emploi. C'est-à-dire qu'il y a l'employabilité dans le monde de l'entreprise, mais il y a aussi peut-être un vrai sujet sur les personnes seniors, notamment peu qualifiées. Je pense qu'il y a de très gros problèmes d'employabilité. Comment peut-on trouver des solutions, comment peut-on amener ces personnes-là à créer leur propre emploi, à pouvoir développer leur propre activité, et à pouvoir retrouver le chemin de la dignité, de la confiance en soi, de l'autonomie en créant



Jean-Laurent Granier, Fabienne Arata, Françoise Holder

leur propre activité, même si elles sont peu qualifiées ? Voilà, c'est notre grand défi chez Lulu.

**Jérôme Chapuis :** C'est le moment d'échanger et peut-être de rebondir sur ce que les uns et les autres ont dit. Vous voulez peut-être réagir, Françoise Holder ?

**Françoise Holder :** Oui, je voulais parler de notre association aussi parce que c'est vraiment notre bébé, elle s'appelle Force Femmes. On s'est posé la question à quelques femmes en 2005 d'abord de savoir pourquoi est-ce qu'on est senior à partir de 45 ans ? Parce qu'on est quand même encore très jeune à 45 ans ! Pour l'administration, on est senior à partir de 45 ans, et pourquoi est-ce que pour une femme, 45 ans c'est 50 ans ? Quand une femme va se présenter pour un emploi, si elle a 51, 52 ans, elle le dit avec beaucoup de difficulté. Un homme ne

le dira pas avec autant de difficulté. Et donc à quelques femmes à l'époque on était réunies dans un endroit qui s'appelait le Woman's forum, on a donc décidé de la création de cette association qui s'appelle Force Femmes. Et là où je vous rejoins, c'est qu'au départ nous avons uniquement créé la filière pour retrouver un emploi salarié. Puis au fur et à mesure, très rapidement, 2 ou 3 ans après, on a créé une autre filière qui est la création de son propre emploi. Et une femme qui est sortie du chômage, qui crée son propre emploi, ça y est, c'est reparti ! Et ce qui était le plus difficile au départ, c'était justement ce sentiment d'isolement — je suis désolée, messieurs — très souvent les femmes quand elles arrivent chez nous disent « de toutes façons, mon mari m'a dit que j'étais une bonne à rien ». Ça arrive souvent ! Justement, entre 45 et 50 ans on est une génération charnière, c'est-à-dire qu'on a des enfants qui commencent à coûter cher, qui ont 14-

15 ans, qui sont adolescents, qui demandent du temps, de la surveillance, et des parents qui là, pour le coup, sont de vrais seniors qui vieillissent et qui peuvent aussi demander du temps, aux femmes. Donc, cette association Force Femmes, j'en suis d'autant plus fière que je ne suis pas seule à l'avoir créée. C'est aujourd'hui une association où nous sommes dans 12 régions en France, parce qu'il faut pouvoir trouver des solutions. Le tout n'est pas de les recevoir dans des ateliers, de leur redonner confiance en elles. Mais il faut pouvoir trouver des solutions à la sortie, que ce soit des emplois salariés, mais aussi surtout des créations. Aujourd'hui, on est à peu près soutenus par un peu plus de 500 entreprises publiques et privées, on a une douzaine de salariés et un peu plus de 900 bénévoles. Et ça, c'est extraordinaire. Je voudrais finir par une petite phrase de Françoise Giroud qui disait que « *l'égalité homme/femme sera vraiment réelle quand une grande entreprise prendra une femme très incompétente à un poste très important* ».

**Jérôme Chapuis** : Merci Françoise Holder. On a beaucoup entendu l'importance de la formation tout au long de la vie professionnelle, et même au-delà puisqu'on parle de Parcoursup des seniors dans le cadre du Club Landoy. Marguerite Bérard, je me tourne vers vous parce que je voulais vous poser la question : à BNP Paribas, jusqu'à quand se forme-t-on à de nouvelles compétences ?

Vous parliez tout à l'heure de la mobilité des seniors, jusqu'à quand BNP Paribas investit-elle sur la formation de ses salariés ?

**Marguerite Bérard** : On se forme absolument tout le temps. Ne serait-ce que parce qu'on a aussi la chance, quand on est banquier, d'avoir des formations obligatoires prévues par la réglementation ! Ce ne sont pas toujours celles que nos équipes préfèrent mais elles sont utiles. Par exemple, pour pouvoir proposer un crédit immobilier, vous avez plusieurs heures de formation chaque année prévues par la directive européenne sur le crédit immobilier. Vous pouvez et devez donc vous former en permanence. Ce qui est aussi très important, c'est de se désinhiber vis-à-vis de la formation. C'est accepter qu'on a des choses à apprendre et ne pas en avoir honte. Quand vous êtes dirigeant d'entreprise, se former et le faire savoir décomplexent tout le monde. Je suis la première à me former et à le dire parce qu'il y a beaucoup de choses que je n'ai pas apprises dans mes formations initiales. Je fais par exemple des *escape games* sur les sujets de data, je me forme à la finance durable... C'est important car c'est un état d'esprit que de se former à tous les âges.

Il y a aussi les modalités de formation qu'il faut varier sinon elles peuvent devenir usantes. Les entreprises ont parfois usé et abusé de la formation à distance — classes connectées et autres *e-learning* — qui sont



parfois un peu frustrants. Je crois beaucoup aux formations où on est ensemble quand cela est possible, réunis au même endroit pour partager les questions des uns et des autres et pour avoir un niveau d'attention plus soutenu collectivement. Mais l'important est bien de se former en permanence.

**Jérôme Chapuis :** Et j'entends qu'il y a un sujet culturel qu'il est important de partager, c'est de dire qu'on se forme parce qu'il n'y a pas évidemment de honte à se former, même si à un certain âge effectivement peut-être que les gens peuvent avoir un peu de mal à dire « j'ai besoin d'une formation ». Je me tourne vers vous, Fabienne Arata, parce que vous nous avez parlé de ce que vous voyez depuis votre poste d'observation, mais chez LinkedIn, quand vous parlez de l'emploi des seniors, de la manière de former les gens tout au long de la vie, comment ça se passe ?

**Fabienne Arata :** Chez LinkedIn, nous employons trois leviers qui sont les leviers que l'on active également aux côtés des entreprises que l'on accompagne. Le premier, c'est celui de la donnée, et Patrice Risch évoquait tout à l'heure les grands plans de mobilité interne et les plans de prospective. Pour pouvoir les conduire de la manière la plus efficace, il faut disposer de la donnée en temps réel, en particulier sur les compétences et dans la mesure où les compétences sont très vite obsolètes, la donnée relative à

ces compétences sur les collaborateurs de l'entreprise est difficilement maintenable. Mais on a la capacité aujourd'hui d'activer cette donnée en quasi-temps réel, c'est ce que l'on propose aux entreprises. Ceci est le premier sujet. Le second sujet, ce sont des dispositifs de formation plutôt innovants sur la forme bien que déjà connus. Par exemple, mettre le mentorat ou le compagnonnage sur la durée comme un dispositif de formation en tant que tel et s'assurer qu'un *mentoring* est vraiment à disposition, qu'il soit classique c'est-à-dire du plus senior vers quelqu'un de plus senior ou inversé. Dans tous les cas il développe une ou plusieurs compétences sur la durée. Et puis le troisième levier que nous activons, c'est celui de l'inclusion. On parle beaucoup de la diversité, mais travailler la diversité que ce soit en phase de recrutement ou plus tard dans l'entreprise n'a de sens que si l'on crée une culture de l'inclusion et si l'on forme les managers à gérer une équipe et un environnement inclusifs. Par exemple, si on propose des *escape game*, comment je m'assure que sur une population de jeunes commerciaux qui va prendre beaucoup de plaisir à faire un *escape game* un peu tonique, des personnes plus seniors – et j'en fais partie – vont autant s'amuser ? Si on fait une soirée où certains jeunes de 25-30 ans vont avoir une vie sociale après le bureau, comment fait-on en sorte que les populations les plus seniors de l'entreprise s'amusement autant à cette soirée,

ou bien si elles décident de ne pas y aller, ne se sentent pas pour autant exclues de la vie de l'entreprise ? Donc, il est important de travailler concrètement cette inclusion et on le fait chez LinkedIn. Nous avons créé un groupe de collaborateurs qui travaillent bénévolement sur ces sujets-là. Cela a été déployé au niveau mondial et dans chaque pays. On a défini la séniorité chez LinkedIn encore de manière plus jeune que dans l'administration puisqu'on est senior à partir de 40 ans ! C'est lié à notre démographie. Donc pour tous les plus de 40 ans, comment est-ce qu'on les accompagne, quelles sont leurs étapes de carrière, comment est-ce qu'on les forme de manière différente et comment est-ce qu'on les écoute pour s'assurer de ce niveau d'inclusion et d'adhésion sur la durée à l'entreprise ? Je conclurai pour faire écho à ce qu'évoquait Françoise Holder, j'ai eu la chance d'être recrutée chez LinkedIn dont les équipes sont très jeunes, justement en n'ayant pas honte de dire que j'avais plus de 50 ans. Je les avais largement dépassés ! Et justement, créer cette culture qui permet à chaque collaborateur de l'entreprise d'être qui il est de manière authentique permet cette inclusion et cette diversité.

**Jérôme Chapuis :** Il y a vraiment quelque chose de culturel. Vous parliez d'inclusion, Jean-Laurent Granier, comment vous faites chez Generali pour permettre aux seniors – même le terme « senior », on en parle

depuis tout à l'heure et on se dit qu'il n'est plus forcément très adapté – ou aux salariés les plus âgés de se sentir vraiment inclus dans le projet de l'entreprise encore une fois jusqu'au bout de la vie professionnelle ?

**Jean-Laurent Granier :** L'entreprise dans son projet, dans son mode de fonctionnement, doit faire ce qu'on appelle de la GPEC : la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. Souvent, c'est perçu comme un élément pour avoir un bon niveau de dialogue avec les partenaires sociaux pour dire « on va maintenir l'emploi ». On oublie le « c » c'est-à-dire les compétences. Et je crois que c'est là qu'on peut donner une visibilité et une perspective aux seniors. Ces dispositifs sont souvent des dispositifs collectifs. Nous, notre idée c'est qu'il faut aussi les décliner au niveau individuel. Dans les entreprises, on connaît nos collaborateurs, on connaît les seniors qui travaillent chez nous et qui ont vocation à y rester tant qu'ils en ont l'envie et la force ; on connaît leurs compétences. Et donc, l'important c'est d'anticiper ce que va devenir son rôle ou son métier, ce que vont devenir ses compétences, et la façon dont on peut continuer à les mettre à profit dans l'entreprise ? C'est pour ça que je faisais le lien aussi tout à l'heure avec le moment de la prise de retraite : peut-on anticiper et proposer d'avoir un contrat différent ensuite, une fois que le collaborateur est à la retraite pour garder un lien avec

l'entreprise ? Donc l'idée, c'est d'appliquer cette GPEC non seulement au niveau collectif mais aussi au niveau individuel. Et je finis en donnant une anecdote et un exemple : L'un de nos conseillers commerciaux le plus efficace, le plus brillant, dans notre réseau commercial salarié, a plus de 70 ans. C'est quelqu'un qui est une référence pour nos jeunes recrues parce qu'ils se disent « j'aurai réussi quand j'aurai autant de clients ou souscrit autant de contrats en un mois, y compris sur les nouveaux produits comme le fait cette personne ». C'est un commercial « de base » mais c'est une vraie référence pour son énergie et pour ce que nous appelons sa production. Je trouve qu'on a un bel exemple de cette mise en perspective générationnelle.

**Jérôme Chapuis :** Peut-être un mot, Patrice Risch, parce que chez EDF évidemment la question du retour notamment des salariés qui peuvent se rendre utiles à l'entreprise, on les voit souvent aux moments des tempêtes qui reviennent. Ça, c'est quelque chose de très important le lien que vous conservez avec vos salariés une fois partis à la retraite ?

**Patrice Risch :** Il y a une petite notion de service public quand même, je pense, derrière tout ça, et au service de l'intérêt général. Mais oui, on l'a vu lors des dernières tempêtes ou les plus anciennes comme en

1999. On a vu un élan de solidarité, que ce soit les actifs, donc les gens qui sont encore sur leur lieu de travail mais également les retraités plus ou moins jeunes revenir donner un coup de main. Moi, je me souviens qu'à l'époque j'étais exploitant nucléaire et, dans la région où je me trouvais, en Champagne-Ardenne, j'ai vu arriver des gens que je n'avais jamais vus et dont on m'a dit qu'ils étaient partis à la retraite deux ans ou trois ans auparavant. Et donc en moins de trois jours, on avait un collectif d'une centaine de personnes qui venaient mettre des groupes électrogènes en service chez des exploitants agricoles notamment, ou dans des petites usines. Ce lien social finalement qui se construit durant toute la carrière et le parcours professionnel, cette forme de solidarité intergénérationnelle qui est aussi là au départ pour aider à la transmission des compétences — parce que finalement dans les métiers techniques de production, la majorité des salariés ont vraiment à cœur que leurs savoirs ne se perdent pas en cours de chemin —, cette volonté de perpétuellement transmettre est fortement ancrée dans l'ADN des salariés du groupe, et on la retrouve du coup très régulièrement quand on a un coup de vent, ou en tout cas une situation où un besoin de mobilisation qui se fait de façon quasi spontanée.

## OUVERTURE TABLE RONDE N°6

**Olivia GRÉGOIRE,**  
secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie, des Finances et  
de la Relance, chargée de l'Économie sociale, solidaire et responsable



L'équation est claire : aujourd'hui 25 millions de Français ont plus de 50 ans. D'ici une trentaine d'années, ce sera un Français sur trois. Cela n'est pas une évolution mais une révolution démographique. Notre société va par construction changer de visage. Et nous, politiques, entreprises, acteurs de la société civile, nous allons devoir nous y adapter. Lorsque l'on parle des seniors, je trouve que l'on aborde ce sujet avec souvent beaucoup de condescendance, et avec une vision qui me semble dater du siècle dernier. On en parle très souvent vous avez dû le remarquer, par le seul angle de la dépendance, de la perte d'autonomie, de la retraite. Des termes qui assignent la personne senior à une progressive mise en retrait de la société. Or, entre l'âge de départ à la retraite et la fin de sa vie, un Français vit en moyenne vingt-sept ans. Une période que beaucoup de seniors mettent à profit pour définir autrement leur utilité dans la société, pour aider les autres, pour les accompagner. À titre d'exemple, la moitié des seniors sont engagés dans des associations et plus de 60 % d'entre eux sont des donateurs réguliers. Il me semble absolument capital, notamment dans les débats à venir, de repenser l'image

Bonjour à toutes et à tous, amitiés à Sibylle. Peu de chercheurs, peu de politiques, peu de journalistes ou d'entrepreneurs, s'interrogent sur la véritable place des seniors dans notre société. Le mot inclusion générationnelle fait bien souvent plus écho à la jeunesse qu'à nos aînés. Et pour vous faire une confiance, cela fait plusieurs années que j'en suis fortement étonnée. Parce qu'il s'agit, pourtant, d'une problématique de société centrale à laquelle nous n'échapperons pas.

du senior actif, du jeune retraité dans notre société pour repenser la façon dont on s'adresse à lui. Je me réjouis sincèrement que le Club Landoy, dont je connais l'expertise, prenne en main ce sujet de façon sérieuse.

La question générationnelle, c'est un débat de société qu'il est nécessaire de mener si nous voulons que la solidarité ne soit pas un mot à sens unique. La question, ce n'est pas seulement comment être solidaire de nos seniors, la question, elle est à double entrée. C'est aussi comment les seniors qui sont souvent très désireux, très volontaires sont eux aussi solidaires de notre société. Des pistes sont à explorer : comment mieux valoriser le bénévolat des jeunes retraités ? Comment, peut-être, leur permettre d'avoir accès à plus de formations pour opérer des changements de vie à la retraite ? Comment faciliter la transmission intergénérationnelle ; et tant d'autres questions dont les débats du jour pourront esquisser les premières lignes.

De mon côté, je travaille depuis plusieurs mois sur le rôle que pourraient jouer les entreprises sur une meilleure valorisation des seniors et notamment de leurs anciens salariés. J'ai la charge de l'économie responsable dans ce gouvernement. Responsable : il ne faut jamais oublier son origine étymologique ; res - pondérer, c'est-à-dire se

porter garant. Je trouverais légitime, normal que les entreprises accompagnent plus et se portent davantage garantes de la vie de leurs anciens salariés post-retraite. Je suis convaincu qu'une entreprise ne peut pas être responsable si elle ne prend en compte que la jeunesse et qu'elle ne prend pas en compte le rôle de ses seniors qui lui apportent tant. Je crois beaucoup aux outils de transparence pour suivre l'engagement des entreprises dans le maintien dans l'emploi, la formation ou encore la préparation à la retraite.

La plateforme [impact.gouv.fr](https://impact.gouv.fr) que j'ai lancée il y a quelques mois et qui vise à donner à voir, justement, cette performance environnementale, sociale et de bonne gouvernance pour les entreprises serait pourtant le lieu idéal pour accueillir ce type de données. En changeant le regard de l'entreprise sur la séniorité, on peut aussi changer le regard de l'économie et plus largement de la société. Je compte donc sur vous, je compte sur vos débats, pour nourrir cet enjeu d'une séniorité que je qualifierais de positive et non pas de dépendante. Je vous dis à très bientôt parce que je suis bien déterminée à vous soutenir et à m'engager sur ces enjeux intergénérationnels et sur cette séniorité positive bien loin de la perte d'autonomie et de la dépendance.

## TABLE RONDE N°6

### La lutte contre les stéréotypes ou la valorisation de la contribution et de l'image des seniors



Avec la participation de (de gauche à droite) :  
Matthieu Jacquier, CEO de Meetic,  
Valérie Lion, Rédactrice en chef à *Pèlerin*,  
Blandine Thibault Biacabe, Directrice des Ressources Humaines de la Recherche et Innovation de L'Oréal groupe,  
Laetitia Vitaud, Présidente de la société Le Cadre Noir.



*Animée par Valérie Lion*

**Valérie Lion** : Bonjour à tous. Ravie de vous retrouver en cette fin de soirée pour la dernière table ronde, et non des moindres, avec trois invités qui sont autour de moi pour aborder un sujet qu'a évoqué Olivia Grégoire : la question du regard, la question de l'image. Parce que cet après-midi, on a parlé logement, employabilité, on a parlé dépendance, on a parlé finances mais maintenant on va faire un arrêt sur image. Parce que finalement, tout commence par une question d'image, quand on parle d'âge. Et pour en discuter ensemble, j'ai autour de moi Laetitia Vitaud, qui est dirigeante de la société Cadre Noir, experte, auteure, conférencière, spécialisée de l'évolution du travail et de l'avenir du travail. Blandine Thibault Biacabe, qui est directrice des ressources humaines de la recherche et innovation chez L'Oréal, cela représente environ cinq mille chercheurs et vous avez été avant, pendant trois DRH de L'Oréal France, qui compte 14 000 salariés. Et puis Matthieu Jacquier, vous êtes PDG de Meetic, premier site de rencontre internet en ligne en

France, qui fête ses 20 ans cette année et vous avez lancé en 2017 DisonsDemain, un site spécifiquement dédié aux seniors. Et l'idée de cette table ronde, c'est de se poser la question des stéréotypes, il y en a beaucoup, on en a évoqué certains dans l'après-midi avec le baromètre Landoy. Ce n'est pas parce que les seniors sont en retraite qu'ils se mettent en retrait de la société. Ce n'est pas parce qu'ils sont en moins bonne santé que les seniors ne se sentent pas en pleine vitalité. Ce n'est pas parce qu'ils ne sont pas nés avec internet qu'ils ne sont pas à l'aise avec le digital, on le verra. Ce n'est pas parce qu'ils ont grandi dans la société de consommation qu'ils ne sont pas sensibles à l'écologie. Les quelques stéréotypes que je viens d'évoquer font partie de ce qu'on entend le plus couramment au sujet des seniors. Donc l'idée c'est de voir comment on peut changer le regard et Olivier Grégoire nous a donné une piste sur la question de la séniorité positive. Alors pourquoi serait-il urgent, Laetitia Vitaud, de passer à une vision positive de la séniorité, ou à une séniorité positive ?

**Laetitia Vitaud** : Je dirais que la séniorité positive participe encore d'une vision relativement linéaire de la vie dont je suis persuadée qu'elle est fortement remise en question par un changement de paradigme très très profond. Aujourd'hui, en France, il y a environ 40 % des Français qui disent avoir fait

l'expérience de l'âgisme. L'âgisme, c'est cette discrimination, cette stigmatisation qui est liée à l'âge et ne touche pas que les seniors. Elle touche les jeunes, et même peut-être plus fortement. Quand on voit le chômage des jeunes, on se rend bien compte qu'il y a là un vrai sujet. Ils ne sont pas assez expérimentés, pas assez ceci, pas assez cela. Mais aussi les plus âgés qui eux sont trop vieux, pas assez de plasticité neuronale, trop chers... Alors, s'il y a tant de gens qui se sentent ne pas rentrer dans les cases, c'est qu'il y a quelque chose de l'ordre d'un changement très profond. En fait, on a hérité du XX<sup>e</sup> siècle une vision très linéaire des carrières, et de la vie en général. La vie en trois phases, où d'abord on se forme, on va à l'école, on est petit, on grandit. Ensuite on travaille, entre trente et quarante ans, la carrière elle-même est très linéaire : plus on monte en âge, mieux on est payés, plus on a des gens à manager quand on est col blanc, etc. Et avec à chaque fois des attentes très précises par rapport à l'âge, une vision très déterministe des choses : vous êtes sur une voie toute tracée et ça correspond à un moment, à une phase et à une attente très spécifique. Et puis la troisième phase, vous l'avez bien méritée, si vous avez de la chance, puisqu'au moment où ça a été conçu, en général, beaucoup de gens mouraient avant d'y arriver, vous avez bien mérité le moment de, enfin, vous la couler douce. La retraite. Vous êtes épuisés, puisque vous avez beau-



*Laetitia Vitaud*

coup travaillé sur un rythme particulier. Et cette vision en trois phases, elle ne colle plus, mais toutes les institutions dont on a hérité fonctionnent selon ces trois phases. Vous avez les institutions scolaires et de formation qui s'adressent essentiellement aux jeunes et à la première phase de la vie. Vous avez ensuite les syndicats, les organisations qui regardent l'âge d'une certaine manière et puis à la fin, la retraite. D'autres institutions qui s'occupent des personnes âgées... Les gens sont mis dans des cases. La réalité, c'est qu'on vit plusieurs transitions très profondes, avec évidemment le changement de paradigme d'une économie industrielle à une économie numérique. En même temps, notre espérance de vie humaine augmente, l'espérance de vie des entreprises, elle, diminue, des modèles d'affaires diminuent. Vous avez de plus en plus, de nouvelles entre-



prises, de nouveaux métiers, de nouveaux besoins, une redistribution géographique des emplois. Et puis, parallèlement à ça, des changements démographiques très profonds, qui font que vous avez beaucoup de gens qui vont s'arrêter ou devoir s'arrêter, ou passer à temps partiel dans leur carrière pour s'occuper d'un parent âgé. Là, on parle du quatrième âge, pas du troisième âge. Et vous avez, petit à petit, cette vision linéaire qui est cassée par des vies qui ne sont pas en trois phases mais avec des phases très multiples. Vous allez avoir une première carrière, une deuxième avec un autre statut, par exemple devenir indépendant pendant un moment ou bien passer à temps partiel, puis se reformer, faire autre chose. Et du coup, ce gros quota de « je ne fais rien », qui est celui de la retraite, on va peut-être devoir le redistribuer à d'autres moments de la vie, parce que le sujet, on a beaucoup parlé de formation juste avant, ce n'est pas que la formation. La question se pose d'avoir des revenus pendant le temps que dure la préparation d'une transition professionnelle, ça veut dire repenser complètement les institutions. Et les stéréotypes sont le fruit de ces institutions et de cette vision linéaire. On a des personnes qui ont fait plusieurs carrières dans leur vie, qui ont gardé cette plasticité du cerveau très importante, qui d'ailleurs ne sont pas forcément plus chers non plus, parfois hélas, puisque si on est sur une troisième carrière, on peut être débutant.

On n'a pas forcément envie de manager plus de gens quand on monte en âge. On peut avoir envie d'une mobilité plus horizontale, plus en damier dans l'entreprise, envie de faire un autre métier. On peut aussi être sur un métier qui disparaît, par exemple pour un poste derrière un guichet, parce que la tâche est externalisée au consommateur final, qui effectue le travail de saisie sur son smartphone. On parle de centaines de milliers d'emplois à l'échelle d'un pays comme la France, tous les emplois, dits de guichets qui, progressivement, disparaissent. Jusqu'alors, ils disparaissaient en général à un rythme qui faisait qu'on arrivait à le suivre. Là, ça arrive beaucoup trop vite. Mais les stéréotypes, il va bien falloir les casser, aussi.

**Valérie Lion :** Et ce qui va aider à les casser, vous l'avez dit, Laetitia Vitaud, c'est aussi l'évolution des modèles économiques, et ce qui est intéressant, c'est qu'on a sur le plateau deux modèles économiques très différents, incarnés par Matthieu Jacquier et Blandine Thibault-Biacabe. Une entreprise centenaire d'un côté, et de l'autre une entreprise toute jeune, digitale, de 20 ans. Est-ce que c'est une entreprise qui a su inclure les seniors, est-ce qu'il y en a chez Meetic, en recrutez-vous ? Est-ce que vous avez utilisé des seniors pour imaginer DisonsDemain, le site de rencontre qui leur est dédié ?

**Matthieu Jacquier :** Chez Meetic, entreprise de 300 personnes, la moitié de nos métiers, ce sont les métiers de la tech, le digital, la data science, etc. Il y a 15 % de seniors chez nous. Il n'y en a pas plus car il y a très peu de candidats seniors. Quand je propose un poste de développeur ou de data-scientist, je n'ai aucune candidature de senior. J'ai donc assez de mal à recruter des seniors. Mais 15 %, c'est déjà pas mal, vu la jeunesse de nos métiers. On n'en fait évidemment pas un critère absolu, mais ils apportent quelque chose de différent, de la maturité à l'entreprise. Ils sont utiles pour l'équilibre. Par rapport à DisonsDemain, c'est le service dédié aux personnes de plus de 50 ans. Comment l'a-t-on conçu ? On ne l'a pas conçu qu'avec des seniors. De la même façon que chez Meetic, je ne recrute pas par rapport au critère du célibat, je ne recrute pas forcément des gens qui sont exactement cette cible-là. Notre façon de faire, c'est d'écouter nos clients ; c'est de construire des études, de s'immerger, de faire des études quali/quantitative, pour être capable de construire quelque chose qui s'approche au plus près des besoins, et puis ensuite on s'adapte, on évolue, on écoute et le fait d'être ici ce soir devant vous, c'est une forme d'écoute aussi.

**Valérie Lion :** Chez L'Oréal vous avez une moyenne de 44 % de seniors parmi les salariés en France. Néanmoins, si on regarde par métier, notamment la recherche et l'in-



*Matthieu Jacquier*

novation que vous gérez en ressources humaines, on n'est pas loin du 15 % qu'évoquait Matthieu Jacquier pour les métiers du digital. Donc est-ce que vous pouvez nous expliquer comment chez L'Oréal, vous incluez les seniors sachant que c'est une entreprise qui a peu de turnover donc les gens font carrière chez vous, mais on ne les retrouve pas forcément dans tous les métiers.

**Blandine Thibault Biacabe :** C'est vrai que L'Oréal a 110 ans d'âge. C'est une vieille Maison qui a la capacité de se maintenir jeune. Nous avons en France 14 000 collaborateurs. L'âge moyen est de 42 ans avec nous avons 44 % de seniors. Les seniors aujourd'hui sont répartis dans

l'ensemble des métiers, c'est vrai que les métiers du marketing sont des métiers occupés principalement par des jeunes parce que ce sont des métiers d'entrée dans la Maison. Ils sont entourés des métiers des études, des métiers de la recherche, des métiers du digital, des métiers de l'innovation, et là, vous avez une belle variété, diversité de collaborateurs et d'âges. Au sein de la Recherche, il y a 15 % de seniors en raison de la pyramide des âges sur les dernières années. L'Oréal a toujours placé la diversité au cœur de son modèle. C'est très important, et sans critère d'âge, sans critère de nationalité, sans critères ethniques..., puisque le propre de notre activité c'est de créer la beauté qui fait avancer le monde, donc c'est d'avoir fondamentalement une approche très démocratique de la beauté, pour que chacun, là où il est, quel qu'il soit, quel que soit son pouvoir d'achat, quelle que soit sa culture, quel que soit son âge, puisse avoir un produit de qualité pour lui, dédié à son besoin. Et le modèle de L'Oréal, c'est d'être à l'écoute de ses collaborateurs et de ses consommateurs. Et c'est la raison pour laquelle il faut éviter aussi les biais de représentation. Ce n'est pas parce que vous êtes seniors que vous pouvez développer un produit pour les seniors, pas plus que si vous êtes jeune, vous serez capable de développer un produit pour les plus jeunes. Il faut éviter ces biais de représentation et notre modèle c'est d'être vrai-

ment à l'écoute des consommateurs et de répondre à leurs besoins en offrant les meilleurs produits.

**Valérie Lion :** Et pour maintenir et travailler avec les seniors vous avez un principe qui est de continuer à apprendre à apprendre. Ça a été évoqué dans la précédente table ronde, notamment tout ce qui est *reverse mentoring*. Mais vous insistez aussi sur la capacité à apprendre à apprendre, à n'importe quel âge et dans les deux sens, c'est-à-dire apprendre de l'expérience des seniors quand on est jeune et apprendre par exemple les toutes nouvelles technologies quand on est plus expérimenté.

**Blandine Thibault Biacabe :** L'un des modèles de L'Oréal, c'est l'apprentissage continu, apprendre à apprendre c'est une compétence en tant que telle, c'est vous rendre adaptable, agile, résilient et en capacité de faire face à des évolutions du monde qui sont absolument phénoménales. Vous savez qu'une compétence dans les années 1970 elle tenait vingt ans, aujourd'hui, une compétence à une amplitude de six mois à cinq ans, en moyenne de trois ans. On dit qu'en 2025, la compétence aura une durée d'un an. La capacité qu'on a de conduire et d'amener nos collaborateurs à se montrer curieux, à accéder à des transitions professionnelles, des mobilités professionnelles, à se développer est absolument inhérente à

leur employabilité. Et ça, on l'entretient, c'est vraiment dans notre ADN et je peux vous dire aujourd'hui que 85 % des seniors ont bénéficié d'au moins une formation. Alors pourquoi les autres 25 % n'y ont pas accédé ; simplement parce qu'ils n'ont pas trouvé utile de le faire. Donc on les encourage, et, à l'horizon 2025, on s'est fixé 100 heures de formation pour l'ensemble de nos collaborateurs. 100 heures de formation, c'est quinze jours de formation mais sur des formats sans doute différents, pas académiques, pas nécessairement ce qu'on connaît classiquement. La particularité c'est qu'aujourd'hui l'enseignement va se faire par la transmission, sur le job, par ses collègues de travail, par des routines aussi d'apprentissage continu, collectif, en faisant de l'*extended company*. On encourage nos collaborateurs à s'ouvrir et nous nouons des partenariats ou coopérations avec d'autres industries, des start-up, sur des partenariats académiques avec des partenaires publics ou privés, et toute cette diversité de collaboration amène de l'élasticité dans le travail.

**Valérie Lion :** Et donc ça rejoint ce que nous disiez Laetitia Vitaud : en dehors de l'entreprise, finalement, c'est cette capacité à avoir cette mobilité, cette agilité et à se déplacer pas seulement de bas en haut mais aussi latéralement par exemple en termes de compétences ou de métiers.

**Laetitia Vitaud :** Absolument, par exemple on a passé dix ans au département des ressources humaines et on a envie de s'essayer à un poste de commercial. Jusqu'ici, on était freiné par cet adéquationnisme, qui est particulièrement fort en France, qui fait que vous êtes crédible pour faire tel métier si vous avez non seulement le bon diplôme mais en plus 4 à 5 ans d'expérience, pas plus, dans le métier qui correspond. Mais alors quand vous avez des métiers qui changent, quand vous avez une classe d'âge qui n'est pas assez nombreuse et quand vous avez des gens qui ont des aspirations qui sont différentes de ce qu'ils ont déjà fait avant, ça complique beaucoup les choses. Du coup, vous avez un vivier qui est beaucoup trop étroit, vous n'avez pas assez de monde à recruter. Et donc je voulais réagir à ce que disait Mathieu sur le vivier : il dit « on n'a pas de vieux parce qu'ils ne viennent pas » et c'est probablement vrai parce que dans le monde de la tech, le sentiment d'âgisme est apparemment vécu comme une souffrance très forte par beaucoup de personnes qui, dès 40 ans, vu que la moyenne d'âge est très inférieure, ne se sentent pas à leur place. De même que les femmes ne se sentent pas à leur place dans une culture qui est très masculine, vous avez cette fameuse « bro-culture » du monde de la tech, où vous allez sentir que vous n'êtes pas à l'aise. Et du coup, l'enjeu c'est d'aller les chercher, d'aller les former,



Blandine Thibault Biacabe

on a bien vu qu'en fait il n'y a pas de pénurie, il y a des gens qui voudraient du travail et qu'il faut aller chercher, mais en tout cas, comme on n'a pas de gens qui viennent nous voir quand on cherche à recruter, notamment sur certains métiers, eh bien ça oblige à être plus innovants et aller les chercher. Et les nouveaux viviers à aller chercher, ce sont ces femmes de 45-50 ans qui ont été à temps partiel et qui se trouvent qualifiées de non employables alors qu'en fait, elles ont toutes les bonnes compétences. Ce sont des gens qui veulent changer de métier, qui ont tout à fait les bonnes compétences mais qui n'ont pas la légitimité de l'ancien monde, avec le bon diplôme et donc ça nécessite, mais c'est une énorme opportunité,

d'innover beaucoup dans le recrutement. Les entreprises sont dans une position où elles peuvent être pionnières, tester des nouvelles choses, former, aller chercher, être beaucoup plus malignes, et si les gens ne viennent pas, c'est parce qu'ils s'y sentent mal. Quand vous avez une image où vous ne voyez que des hommes de 30 ans ou de 25, forcément en tant que femme, par exemple de 50 ans, on se dit « non, ce n'est pas pour moi ».

Matthieu Jacquier : Si je peux, me permettre, Laetitia, sur le sujet égalité homme-femme, c'est extrêmement important pour nous. On est à 99 sur 100 sur l'indice de parité homme-femme. C'est très important, ça l'a toujours été et ce le sera toujours parce que, pour le coup, vu notre métier, on ne peut pas se permettre de tomber dans ce que vous décrivez comme travers sur la culture de la tech. Moi je ne la connais pas celle-là on ne l'a pas chez nous et ne la voulons certainement pas. Après, aller chercher, oui, c'est vachement difficile le recrutement, surtout pour une boîte de 300 personnes. Moi, je cherche des expertises et, les expertises, dans l'univers de la tech, effectivement, ça tourne très très vite. En trois ans vous étiez développeur sur une technologie, un *framework*, et trois ans après si vous n'êtes pas formé, c'est fini. Mais on distingue expertises et compétences parce qu'en termes de compétences, il y a une

différence entre quelqu'un qui à 25, 35 ou 45 ans. Et une compétence sur le management, ça ne s'oublie pas. Si vous êtes manager et que vous avez l'habitude c'est une vraie compétence, le savoir-être c'est une vraie compétence. Nous, on en tient compte dans nos process de recrutement, parce que ce qui est important pour nous, c'est l'adéquation de ces gens avec la culture une fois qu'ils ont les niveaux d'expertise requis. Un senior, chez nous, aurait plus de chances d'être recruté s'il a le même niveau qu'un jeune de 25 ans.

Valérie Lion : Vous avez d'une certaine façon un outil formidable pour changer l'image et essayer de casser un peu les stéréotypes parce que vous êtes des entreprise qui commercialise des produits grand public, qui commercialise la rencontre, vous faites de la publicité sur les grands médias. Et donc vous contribuez aussi à construire des images. Donc comment est-ce que vous avez travaillé ? Par exemple, quand vous avez lancé DisonsDemain j'ai lu que, au moment du processus, vous avez dit « on a dû déconstruire tous nos préjugés sur les seniors pour imaginer ce qu'on allait leur offrir comme services ». Ensuite, comment faire apparaître les seniors à l'image, parce que ce n'est pas forcément facile de mettre à l'image aujourd'hui dans la publicité des gens d'un certain âge, avec un certain embonpoint, avec des rides etc.

Matthieu Jacquier : Alors déjà, pourquoi est-ce qu'on a lancé DisonsDemain ? Il y a 25 millions de célibataires en France et il y en a 9 millions de plus de 50 ans, et c'est des cibles qui ont une attente peut-être différentes de ce qu'on a à 25 ans vis-à-vis des rencontres amoureuses. Quand on a lancé DisonsDemain, on a regardé ce qui se faisait, et la plupart des représentations étaient très caricaturales : soit on était dans de la grande dépendance soit on était dans le junior très caricatural. Alors le junior, il n'a pas de rides, il n'a pas de cheveux blancs, il a le ventre tout plat. C'est un être étrange. Donc on a essayé de trouver une représentation juste. Nos représentations ont des cheveux blancs, ils ont des rides, ils ont un petit peu d'embonpoint. Sur le casting, c'est extrêmement important de représenter la cible et encore une fois, comment on le fait, c'est en allant chercher ce qu'il faut comme études, en écoutant bien la cible et ses projections. Il y a le casting mais il y a aussi le script : si on les fait danser sur place, sauter, ce n'est pas un script pertinent et là, on voit déjà les différentes approches, parce que nous on est présent dans 17 pays en Europe. Entre la France, l'Angleterre et l'Allemagne, par exemple, rien que sur le script il y a des différences de représentation. Par exemple, les Allemands sont beaucoup moins démonstratifs que les Français, donc, dans une pub allemande, on ne montre pas



Matthieu Jacquier, Valérie Lion

des seniors qui s'embrassent, dans une pub française, au contraire, c'est très bien vu. Et en faisant ça, on contribue à abattre des murs, c'est ce qu'on disait, à représenter, à dire DisonsDemain ça existe et la rencontre amoureuse après 50 ans ça existe. Et le rôle de Meetic, ça a été depuis longtemps de relever, de supprimer les stigmates qu'il peut y avoir sur la rencontre en ligne, la rencontre amoureuse etc. Et on continue sur ce chemin là avec DisonsDemain et en étant encore une fois, au plus près de notre cible sachant que notre cible ce n'est pas une question d'âge, parce que j'ai entendu : « on est senior à 40 ans », « à 45 », « quand on est retraité ». Notre cible, c'est plus qu'un sujet d'âge, c'est un sujet d'état d'esprit. On s'adresse à des gens qui sont ouverts à la rencontre, qui savent ce qu'ils veulent, ce qu'ils ne veulent plus, qui se fichent un peu des

préjugés, qui ont envie de vivre et de partager des centres d'intérêt communs et qui ont envie de les partager à deux. Donc c'est ça notre projection.

Valérie Lion : Mais est-ce que les gens qui incarnent DisonsDemain à l'écran, par exemple, ont l'âge moyen des clients de DisonsDemain ? Ne sont-ils pas un peu plus jeunes que les clients de DisonsDemain ?

Matthieu Jacquier : Ils ont entre 55 et 65 ans. Ce qui correspond à la moyenne d'âge de l'essentiel de nos clients. On a des clients d'un peu moins de 55 de plus de 65 ans. On n'a pas de limite haute. Les gens qui figurent sur nos publicités, sur nos affichages, ou qui parlent à la radio, dans nos pubs, ont entre 55 et 65 ans.

**Valérie Lion :** Chez L'Oréal, évidemment, sur la question d'une beauté qui est encore très codifiée, comment avez-vous évolué sur la question de la représentation de vos marques, pour vous rapprocher de ce qui va constituer finalement l'essentiel de votre marché dans les prochaines années ? On se souvient tous je pense, des premières publicités, et c'était un de vos concurrents, Dove, qui avait mis à l'affiche, en 2004, des femmes en sous-vêtements avec des formes, des femmes « normales », si je puis dire, puis quelques années après des femmes très âgées, notamment une femme de plus de 90 ans. Comment avez-vous évolué dans la représentation de vos marques pour vous rapprocher de ce qui va constituer l'essentiel de votre marché dans les prochaines années ?

**Blandine Thibault Biacabe :** C'est une bonne question. Comme je vous l'ai dit, notre métier c'est d'être à l'écoute de nos consommateurs et de répondre à leurs besoins. Le sujet des seniors est adressé par certaines de nos franchises, on peut sans doute encore faire beaucoup de choses. La représentativité des seniors dans la publicité, en particulier celle des femmes est en effet assez faible et peut représentative. Nous avons collectivement des progrès à faire.

**Valérie Lion :** On est à peu près à 15 % dans les publicités contre 40 % dans la réalité.

**Blandine Thibault Biacabe :** Oui, c'est ça. L'Oréal Paris, qui est la marque éponyme du groupe, travaille depuis vingt-cinq ans sur ces sujets. À titre d'exemple, la franchise Age Perfect vise à offrir une crème parfaite pour tout âge. Jane Fonda en est l'égérie, elle avait alors 60 ans quand elle a débuté avec nous et elle a aujourd'hui 85 ans. Quand on interroge aussi les consommatrices aujourd'hui, il y a un écart de 10 ans entre l'âge qu'elles se donnent, l'âge physiologique, ressenti et l'âge biologique. Ce qu'elles demandent, c'est de la fraîcheur, un coup d'éclat, ce n'est pas nécessairement de combattre les rides. Malgré tout, quand l'âge vous fait paraître fatiguée ou vous donne un air sévère alors que vous ne ressentez ni fatigue ni sévérité il peut être légitime de recourir à des gestes de correction. Le rapport à l'âge est aussi culturel par exemple aux États-Unis, pour trouver un emploi, il faut paraître jeune. Et la demande des seniors, c'est de paraître jeune. Vous voyez donc qu'il existe des aspects culturels, et une variété de situations. Sous le vocable de seniors, il y a en réalité beaucoup de richesse et de diversité. Notre rôle, en tant que leader de la beauté, c'est d'adresser cette diversité, et cette personnalisation de la beauté.

**Valérie Lion :** Il y des stéréotypes à l'intérieur des stéréotypes qui touchent les seniors, vous le disiez, c'est un mot fourre-



tout, on a tendance à dire que les hommes mûrissent et que les femmes vieillissent.

**Laetitia Vitaud** : L'âgisme plus le sexisme, c'est du sexisme sous stéroïdes. C'est du sexisme ultra-puissant. C'est deux poids, deux mesures. À l'image des tempes grisonnantes qui chez un homme sont le signe d'un charme fou, voire d'une belle expérience, qui fait que l'on va pouvoir vous faire davantage confiance, alors que l'on n'a jamais dit des tempes grisonnantes d'une femme que c'était quelque chose de positif. Il faut « assumer » ces cheveux blancs. Ce n'est pas du tout la même vision des choses. Et de cela, on ne sort pas encore. Il y a un mouvement très fort, de revendications, d'envie, de voir des femmes qui nous ressemblent, il y a des femmes jeunes qui veulent voir des femmes plus âgées à l'écran, dans les films, dans les fictions, dans les publicités, il y a quelque chose qui est en train de changer très rapidement dans notre société, mais on n'y est pas encore du tout, et pour l'instant, il y a encore ces deux standards qui font que l'âge est vécu beaucoup plus douloureusement par les femmes que par les hommes, dans le regard des autres, dans le regard d'elles-mêmes, il y a, je suis toujours étonné de le voir, des femmes extraordinairement féministes, des expertes, des femmes puissantes, qui, elles aussi, tombent dans cette presque haine de leur corps, là où leurs homologues masculins ne

sont pas du tout dans ce schéma-là. Il y a là une espèce de dichotomie entre leurs valeurs, ce qu'elles revendiquent, ce qu'elles incarnent et ce qu'elles ressentent. Elles ne peuvent pas s'en empêcher, en quelque sorte. J'ai lu très récemment le très beau livre de la journaliste Marie Charrel « *Qui a peur des vieilles ?* », qui se nourrit de tout un tas d'exemples que je vous invite à lire.

**Valérie Lion** : Je vous propose un petit tour de table final en une phrase. S'il y avait une mesure, ou une bonne pratique, pour davantage inclure les seniors dans l'entreprise ou la société, ce serait laquelle pour vous ?

**Blandine Thibault Biacabe** : Alors moi je vous dirais, en tant que DRH, l'attelage inter-générationnel, c'est vraiment favoriser ce vivre-ensemble, quelles que soient les générations.

**Matthieu Jacquier** : Ce serait déjà de définir ce qu'est un senior, parce qu'on a l'impression que l'on est vieux à tout âge. Pour les inclure mieux, il faudrait déjà mieux les connaître. Et donc essayer de les écouter, et je pense que c'est l'intérêt du Club Landoy, c'est aussi pour cela que l'on est là ce soir, d'essayer de mieux les comprendre. Il y a une telle diversité, dans cette moitié des Françaises et des Français qui a plus de 50 ans, qu'il faut déjà mieux les comprendre pour mieux les représenter.

**Laetitia Vitaud** : Lutter contre cet adéquationnisme, qui fait qu'en plus le sexisme s'aggrave avec l'âge, et que les inégalités femmes-hommes sont d'autant plus fortes que vous montez dans les classes d'âges. Donc pour les entreprises, l'enjeu va être par exemple de cibler ces femmes plus âgées, qui sont très fortement pénalisées dans le monde du travail. Très concrètement, ce sont par exemple des entreprises qui mettent en place des programmes, les Américains appellent cela les « programmes de retour », pour viser ces

femmes qui ont eu quelques années à temps partiel par exemple, voire qui se sont arrêtées, pour s'occuper d'enfants ou de personnes âgées, qui sont parfois très diplômées, qui vont revenir et que l'on va accompagner, coacher, mentorer, valoriser, auxquelles on va offrir des parcours de carrière.

**Blandine Thibault Biacabe** : Et je dirais parce que vous m'y faites penser, une citation de Jeanne Moreau « *C'est la peur de vieillir qui abîme l'âge, plus que l'âge lui-même* ».



*Blandine Thibault Biacabe, Laetitia Vitaud*

# CLÔTURE

**Gabriel ATTAL,**  
**secrétaire d'État auprès du Premier ministre,**  
**Porte-parole du Gouvernement**



« La crise sanitaire a éveillé une crainte forte : celle d'ouvrir un conflit entre générations, de voir notre jeunesse refuser des restrictions et des mesures destinées à la protéger, bien sûr, mais peut-être plus encore à protéger les plus fragiles et les plus âgés. Si la crainte était là, il n'en a rien été. La réponse de nos jeunes a tenu en deux mots : responsabilité et solidarité. Responsabilité car chacun a joué son rôle et pris sa part. Solidarité parce que notre jeunesse a été à l'avant-poste de toutes les initiatives

pour aider les plus âgés. Et depuis cette jeune fille qui faisait les courses pour sa voisine, jusqu'à cet homme de 25 ans qui s'engage pour passer quelques coups de fil et lutter contre la solitude des personnes âgées, il n'y a pas eu de petit geste. Les années qui s'ouvrent sont celles des défis : défi pour la planète, défi pour notre modèle économique, défi démographique avec une pyramide des âges qui va continuer à évoluer. Ajoutons ensemble le défi du lien, du lien entre les générations, et qui, finalement est au cœur de tous ces autres défis. Cet après-midi, lors de cet événement Générations solidaires, dans vos échanges et vos débats, je sais que vous avez abordé toutes les facettes de la question. Et je veux saluer cette initiative prise par le Club Landoy et ses partenaires. Je veux la saluer car nous devons regarder cette question en face et y apporter des réponses ensemble. Le 12 juillet, le Président de la République nous a appelés, collectivement, à créer un nouveau pacte intergénérationnel. Ce nouveau pacte, c'est créer les ponts entre la jeunesse et les personnes âgées pour permettre aux plus jeunes d'aider leurs aînés, pour faciliter la transmission aussi des plus âgés vers les plus jeunes, et faire en

sorte qu'il ne manque aucun maillon dans la chaîne de solidarité de notre pays. Ce nouveau pacte, c'est comprendre que la retraite signifie la fin d'une carrière mais certainement pas la fin de la vie active et de donner les moyens de s'engager et de s'investir à toutes celles et tous ceux qui rentrent dans la troisième partie de leur vie. C'est briser quelques stéréotypes d'âge, aussi. Ce nouveau pacte, c'est une société inclusive, où l'on vit mieux ensemble. Cela passe par un habitat partagé, accessible pour les plus âgés, abordable pour les plus jeunes. Cela passe par la prise en compte des questions du grand âge, et de l'autonomie, de ce que nous voulons pour nos Ehpad. Et je suis fier que le gouvernement se soit saisi de cette question et ait annoncé des moyens

et des ambitions pour mieux vivre le grand âge. Je parlais tout à l'heure de transmission. Je crois que ce mot résume notre combat. La transmission, ce n'est pas seulement le patrimoine ou l'héritage, c'est le savoir, c'est l'expérience, c'est l'histoire. À l'heure où notre société a besoin de repères, où certains tentent de réécrire notre passé ou de revenir sur des acquis qui nous fédèrent, le besoin de transmission n'a jamais autant compté. Alors merci à toutes et à tous d'avoir pris part à ces échanges. Merci encore au Club Landoy, au groupe Bayard, à Sibylle Le Maire. Vos idées, vos contributions sont un apport majeur pour bâtir ce nouveau pacte intergénérationnel et vous pouvez compter évidemment sur nous pour nous en emparer pleinement. »

# LES PARTENAIRES



Action Logement est l'acteur de référence du logement social et intermédiaire en France, sa vocation est de faciliter l'accès au logement pour favoriser l'emploi. Action Logement gère paritairement la Participation des employeurs à l'effort de construction (PEEC), versée par les entreprises de plus de 50 salariés (sur la base de 0,45 % de leur masse salariale), dans le but de soutenir ses deux missions principales :

- Accompagner les salariés dans leur mobilité résidentielle et professionnelle, en proposant des

services et des aides financières qui facilitent l'accès au logement et donc à l'emploi.

- Construire et financer des logements sociaux et intermédiaires, prioritairement dans les zones tendues, en contribuant aux enjeux d'écohabitat, d'évolution de la société, et de mixité sociale.

Le groupe Action Logement est aussi un financeur majeur de la mise en œuvre de la politique publique du renouvellement urbain, de la revitalisation du centre des 222 villes du programme national Action Cœur de Ville, et des politiques locales de l'habitat en lien avec les collectivités territoriales.



BNP Paribas est la première banque de l'Union européenne et un acteur bancaire international de premier plan. Elle est présente dans 68 pays et rassemble plus de 193 000 collaborateurs, dont près de 148 000 en Europe. Le Groupe détient des positions clés dans ses trois grands pôles opérationnels : Retail Banking pour l'ensemble des réseaux des banques de détail du Groupe et plusieurs métiers spécialisés ; Investment & Protection Services pour les solutions d'épargne, d'investissement et de protection ; et Corporate &

Institutional Banking, centré sur les clientèles Entreprises et Institutionnels. La mission de BNP Paribas est clairement définie dans sa raison d'être : « Nous sommes au service de nos clients et du monde dans lequel nous vivons ». Accomplir cette mission passe par la prise en compte des grands enjeux environnementaux et sociaux au sein même de la stratégie du Groupe. Ainsi, BNP Paribas mobilise l'ensemble de ses ressources pour créer les conditions d'une croissance responsable et pour accompagner ses clients dans leur transition vers une économie plus durable.



La Caisse des Dépôts et ses filiales constituent un groupe public, investisseur de long terme au service de l'intérêt général et du développement économique des territoires. Elle regroupe cinq domaines d'expertise : les politiques sociales

(retraite, formation professionnelle, handicap, grand âge et santé), les gestions d'actifs, le suivi des filiales et des participations, le financement des entreprises (avec Bpifrance) et la Banque des Territoires.

<https://www.caissedesdepots.fr/>  
<https://politiques-sociales.caissedesdepots.fr/>



Dassault Systèmes, the 3DEXPERIENCE Company, est un « accélérateur de progrès humain ». Elle propose aux entreprises et aux particuliers des environnements virtuels collaboratifs qui leur permettent d'imaginer des innovations plus durables. En développant un jumeau virtuel du monde réel, grâce à la plateforme 3DEXPE-

RIENCE et à ses applications, Dassault Systèmes donne à ses clients les moyens de repousser les limites de l'innovation, de l'apprentissage et de la production. Les 20 000 collaborateurs de Dassault Systèmes travaillent à créer de la valeur pour nos 290 000 clients de toutes tailles, dans toutes les industries, dans plus de 140 pays.  
Site : [www.3ds.com/fr](http://www.3ds.com/fr)



Créé en 1983, DomusVi est l'un des principaux acteurs du bien-être des personnes âgées dans le monde grâce à des habitats, des services, des soins et des thérapies innovants qui préservent leur qualité de vie & leurs relations sociales. Présent désormais dans 9 pays : en France, en Espagne, en Allemagne, au Portugal, en Irlande, aux Pays-Bas et en Amérique latine, avec plus de 500 résidences médicalisées et résidences seniors à travers le monde, des hôpitaux psychiatriques

et centres de jour dédiés et des services d'aide et de soins à domicile, DomusVi propose aujourd'hui une offre complète de services et de soins à plus de 75 000 résidents et clients en Europe et en Amérique Latine.  
Le Groupe est fier de fédérer plus de 50 000 collaborateurs, animés au quotidien par 5 valeurs : l'esprit pionnier, le savoir prendre soin, la confiance partagée, le sens de l'autre et la sincérité des émotions, au service de la qualité de vie et de la satisfaction de ses clients à travers le monde.



Acteur majeur de la transition énergétique, le groupe EDF est un énergéticien intégré, présent sur l'ensemble des métiers : la production, le transport, la distribution, le négoce, la vente d'énergies et les services énergétiques. Leader des énergies bas carbone dans le monde, le Groupe a développé un mix de production diversifié basé sur l'énergie nucléaire, l'hydraulique, les énergies

nouvelles renouvelables et le thermique. Le Groupe participe à la fourniture d'énergies et de services à environ 39,8 millions de clients<sup>1</sup>, dont 29,7 millions en France. Il a réalisé en 2018 un chiffre d'affaires consolidé de 69 milliards d'euros. EDF est une entreprise cotée à la Bourse de Paris.

1. Les clients sont décomptés fin 2018 par site de livraison ; un client peut avoir deux points de livraison : un pour l'électricité et un autre pour le gaz.



Generali, fondé en 1831, figure parmi les leaders mondiaux de l'assurance et de la gestion d'actifs. Implanté dans 50 pays, il s'appuie sur 72 000 collaborateurs pour protéger 61 millions de clients. Son ambition est d'être le partenaire de ses clients tout au long de leur vie, en leur proposant des solutions simples et innovantes via un réseau de distribution inégalé de 150 000 professionnels

---



Complémentaire santé, prévoyance et retraite : tels sont les métiers du Groupe de Protection Sociale Klesia. Assureur d'intérêt général, Klesia a pris l'engagement de protéger le capital santé et le bien-être de ses clients en mettant en place des actions de prévention et d'innovations sociales. Le groupe est présent partout en France et particulièrement auprès des professionnels

---



L'engagement au cœur de Korian. Face aux défis du grand âge, Korian, expert des services de soin et d'accompagnement aux seniors, innove avec des services de qualité toujours plus adaptés aux besoins des personnes fragilisées. Partenaire de confiance, Korian gère le premier réseau européen de maisons de retraite médicalisées, de cliniques spécialisées, de résidences services et de colocations seniors et d'accompagnement, de

de l'assurance. Implanté dès 1832 en France il est l'un des principaux assureurs de l'Hexagone. Ses solutions d'assurances protègent 7,2 millions de personnes ainsi que 750 000 professionnels et entreprises. Multispécialiste, Generali propose une large gamme de solutions et de services pour couvrir les dommages aux biens, faire fructifier son épargne, se prémunir des accidents ou des risques santé et bien préparer sa retraite. À ce titre, Generali développe des services adaptés aux attentes des seniors.

des services (transport, tourisme et commerces de proximité, métiers de la santé, conseils et services, défense et entreprises de haute technologie). Ses chiffres clés : 3 200 collaborateurs ; 300 000 entreprises clientes ; 4,1 millions de personnes couvertes en assurances de personnes et 11,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires global.

Plus d'informations sur :  
[www.klesia.fr](http://www.klesia.fr) et @Klesia

soins et d'hospitalisation à domicile. Chaque jour, les femmes et les hommes de Korian exercent une responsabilité très belle et difficile à la fois : prendre soin de nos aînés et de leurs familles, pour une meilleure qualité de vie au quotidien. Korian est présent en France, Allemagne, Belgique, Italie, Pays-Bas, Espagne et Angleterre avec plus de 1 000 établissements au service de plus 585 000 patients et résidents. Le Groupe emploie plus de 57 500 collaborateurs, dont 50 % hors de France.



La Poste est une société anonyme à capitaux publics, filiale de la Caisse des Dépôts et de l'État. Le Groupe La Poste est organisé en cinq branches : Services-Courrier-Colis, Réseau, Numérique, GeoPost et La Banque Postale qui constitue avec sa filiale CNP Assurances un leader européen de la bancassurance et de la finance verte. Neutre en carbone depuis 2012, La Poste distribue 17,9 milliards d'objets par an dans le monde (lettres, imprimés publicitaires et colis), 6 jours par semaine. Attaché à sa présence territoriale, Le Groupe compte 17 000 points de

contact (bureaux de poste, agences postales communales, relais poste commerçants) et 15 000 points d'accès à un service postal (Pickup, carrés pros, consignes ou encore drive colis). En 2020, le Groupe La Poste a réalisé un chiffre d'affaires de 31,2 milliards d'euros, dont 40 % à l'international, et emploie près de 249 000 collaborateurs, dans 48 pays sur 4 continents dont 190 000 en France. Avec son plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous », l'entreprise publique se fixe l'ambition de devenir la première plateforme européenne du lien et des échanges, humaine et digitale, verte et citoyenne, au service de ses clients dans leurs projets et de la société tout entière dans ses transformations.

---

## L'ORÉAL

Depuis plus de 100 ans, L'Oréal est dédié au métier de la beauté. Avec un portefeuille international de 35 marques diverses et complémentaires, le Groupe a réalisé en 2020 un chiffre d'affaires de 27,99 milliards d'euros et compte 85 400 collaborateurs dans le monde. Leader mondial de la beauté, L'Oréal est présent dans tous les circuits de distribution : le marché de la grande consommation, les grands magasins, les pharmacies et

parapharmacies, les salons de coiffure, le travel retail, les boutiques de marque et le e-commerce. L'Oréal s'appuie sur son excellence dans les domaines de la recherche et de l'innovation et ses 4 000 chercheurs pour répondre à toutes les aspirations de beauté dans le monde. L'Oréal a défini d'ambitieux objectifs de développement durable pour le Groupe à l'horizon 2030 et souhaite offrir de l'autonomie à son écosystème pour créer une société plus inclusive et durable.



Orange est l'un des principaux opérateurs de télécommunication dans le monde, avec un chiffre d'affaires de 42,3 milliards d'euros en 2020 et 139 000 salariés au 30 juin 2021, dont 80 000 en France. Le Groupe servait 263 millions de clients au 30 juin 2021, dont 218 mil-

lions de clients mobile et 22 millions de clients haut débit fixe. Le Groupe est présent dans 26 pays. Orange est également l'un des leaders mondiaux des services de télécommunication aux entreprises multinationales sous la marque Orange Business Services. En décembre 2019, le Groupe a présenté son nouveau plan stratégique « Engage 2025 » qui, guidé par l'exemplarité sociale et environ



**VELUX®**

Depuis plus de 75 ans, le Groupe VELUX a pour vocation d'améliorer le cadre de vie grâce à l'entrée de lumière naturelle et d'air frais par le toit. La gamme de produits comprend une grande variété de fenêtres de toit, solutions pour les toits plats, conduits de lumière naturelle et verrières modulaires. Le Groupe VELUX propose également une gamme d'équipements pour se protéger de la chaleur, créer l'obscurité ou tamiser la lumière, comme les volets roulants, les stores extérieurs et intérieurs, ainsi que des commandes intelligentes. Ces produits contribuent à garantir un environnement intérieur sain et

durable pour vivre, travailler et se divertir dans les meilleures conditions. Le Groupe est présent dans plus de 40 pays dans le monde, à travers nos sociétés de vente et les usines de production et emploient 10 200 personnes. Le Groupe VELUX appartient à la société VKR Holding A/S, entièrement détenue par des fondations à but non lucratif (LES FONDATIONS VELUX) et par la famille du fondateur. En 2018, VKR Holding a réalisé un chiffre d'affaires de 2,6 milliards d'euros et LES FONDATIONS VELUX ont soutenu de nombreux projets caritatifs, pour un montant de 118 millions d'euros. En France, près de 900 collaborateurs sont répartis entre cinq usines de production et une société de vente.

---

# EN COLLABORATION AVEC

## La Chaire Transitions démographiques, Transitions économiques

La Chaire Transitions démographiques, Transitions économiques (TDTE) est un lieu de recherche et de débat sur l'impact du vieillissement et de la longévité sur l'économie et la société en France.

Fondée en 2008 à l'initiative de Jean-Hervé Lorenzi, titulaire de la chaire TDTE, elle considère que face au choc de la longévité, nos politiques économiques et sociales s'en trouvent bouleversées ; les évolutions démographiques et leurs impacts sur l'économie nous obligent à faire évoluer non seulement les systèmes de retraite et de protection sociale mais aussi à élever nos ambitions de formation et d'emploi pour les seniors tout au long de la vie.

Les enjeux économiques liés à la transition démographique sont traités par la chaire TDTE à travers cinq axes d'études englobant la pluridimensionnalité de la Société du vieillissement. Pour chacun de ces axes, elle mobilise ses ressources, partenaires et chercheurs associés pour produire des papiers de recherche, rapports et conférences afin d'apporter des propositions d'actions.

En 2019, *L'erreur de Faust, essai sur la Société du Vieillissement* a été publié par Jean-Hervé Lorenzi, François-Xavier Albouy et Alain Villemeur. Cet ouvrage traite du renouvellement du pacte social nécessaire aux nouveaux équilibres démographiques, notamment sur la question des activités des seniors et de leur place dans la société. Dans cet objectif, la chaire TDTE s'attelle à de nouveaux travaux pour comprendre les liens entre pratiques d'activités socialisées, compétences et bien-être des seniors.

La chaire TDTE est aussi à l'origine de la création du réseau EIDLL (Économie internationale de la longévité) regroupant vingt-six centres de recherche et quatre institutions affiliées. Vitrine de la recherche sur la longévité et le vieillissement avec une visibilité internationale, le réseau EIDLL est un instrument de coopération et d'échanges entre centres de recherches français et étrangers.



**Avec nos remerciements au Cercle des économistes.**



club  
**LANDOY**  
Une initiative du groupe Bayard

---

En partenariat avec

