

club
LANDOY

Une initiative du groupe Bayard



**Accélérer
la transition
démographique
vers une société
100 % inclusive**

LES ACTES
jeudi 19 janvier 2023



Hippolyte d'ALBIS



François-Xavier ALBOUY



Delphine d'AMARZIT



Marie AUFFRET



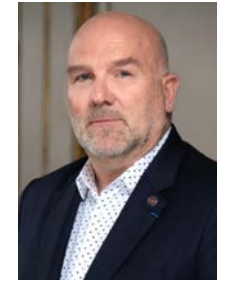
Marc BENAYOUN



Marguerite BÉRARD



Sophie BOISSARD



Bruno BONNELL



Jérôme CHAPUIS



Robert DAMBO



Fabienne DULAC



Myriam EL KHOMRI



Jérôme FOURQUET



Thomas FRIEDBERGER



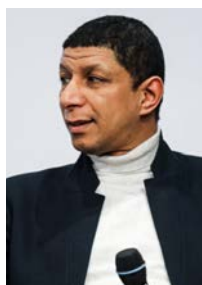
Benjamin GAINAULT



Jean-Laurent GRANIER



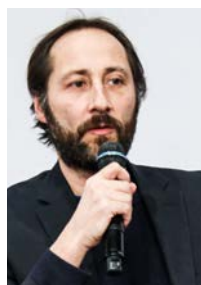
Olivia GRÉGOIRE



Saïd HAMMOUCHE



Severin HUSSON



Alexandre JOST



Jean-Christophe PLOQUIN



Sylvain RABUEL



Natacha RAFALSKI



Pascal RUFFENACH



Sibylle LE MAIRE



Jean-Pierre LETARTRE



Samuel LIEVEN



Valérie LION



Christian SCHMIDT
de La BRÉLIE



Tina SCHULER



François-Xavier SELLERET



Benoît SERRE



Éric LOMBARD



Jean-Hervé LORENZI



Marie-Anne MONTCHAMP



Aurélie MOTTA-RIVEY



Thomas SERVAL



Ludovic SUBRAN



Florence VERZELEN



Alexandre VIROS



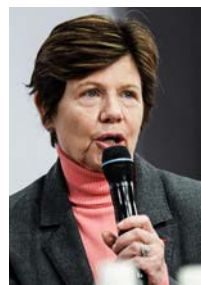
Hervé NAVELLOU



Laetitia NIAUDEAU



Astrid PANOYSAN-BOUVET



Dominique du PATY



Jérôme VOLLE



Philippe WAHL



Amélie WATELET



Carole ZIBI

LE PROGRAMME

Jeudi 19 janvier 2023

8:30 - 9:00

Accueil

9:00 - 9:30

Ouverture

- Olivia GRÉGOIRE, Ministre déléguée chargée des Petites et Moyennes Entreprises, du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme

9:30 - 9:45

Introduction

- Sibylle LE MAIRE, Directrice exécutive du groupe Bayard, fondatrice du Club Landoy

9:45 - 10:00

Présentation des résultats du baromètre Landoy

- Jérôme FOURQUET, Directeur du département opinion et stratégies d'entreprise de l'IFOP

PAGE 23

10:00 - 10:10

« La transition démographique dans le Plan France 2030. »

- Bruno BONNELL, Secrétaire général pour l'investissement (SGPI)

10:10 - 11:00

Table-ronde n°1 : « Résilience face au choc démographique : quel rôle pour les entreprises ? »

Modérateur : Jérôme CHAPUIS, Directeur de la rédaction de La Croix

Intervenants :

- Marguerite BÉRARD, Directrice de la banque commerciale en France, Membre du Comité Exécutif de BNP Paribas
- Éric LOMBARD, Directeur général de la Caisse des Dépôts

PAGE 35

- Hervé NAVELLOU, Directeur général de L'Oréal France
- Philippe WAHL, Président-directeur général du groupe La Poste

11:00 – 11:10

Pause

11:10 – 12:00

Flash innovation : Carole ZIBI, Vice-Présidente marketing chez Chance **PAGE 56**
« Se donner des chances de préserver l'employabilité des + 40 ans »

Table-ronde n°2 : « Comment faciliter l'employabilité des salariés seniors ? Marché de l'emploi des seniors - reconversion - quels types d'emploi » **PAGE 59**

Modérateur : Samuel LIEVEN, Directeur de la rédaction du *Pèlerin*

Intervenants :

- Hippolyte d'ALBIS, Économiste
- Marc BENAYOUN, Directeur exécutif d'EDF
- Robert DAMBO, Président directeur général de Grant Thornton
- Natacha RAFALSKI, Présidente de Disneyland Paris
- Jérôme VOLLE, Président de la Commission Emploi de la FNSEA

12:00 – 12:50

Table-ronde n°3 : « Faut-il un index seniors ? » **PAGE 75**

Modérateur : Séverin HUSSON, Rédacteur en chef à *La Croix*

Intervenants :

- Jean-Hervé LORENZI, Économiste, Titulaire de la Chaire TDTE
- Astrid PANOSYAN-BOUVET, Députée de Paris
- Dominique DU PATY, Fondatrice et Associée de RéseauH et Vice-Présidente en charge de l'inclusion à la CPME
- Benoît SERRE, Vice-Président délégué de l'ANDRH, DRH de L'Oréal France
- Alexandre VIROS, Président d'Adecco France

12:50 – 14:00

Pause déjeuner libre. Reprise des conférences à 14 h.

14:00 – 14:10

Introduction

- Pascal Ruffenach, Président du directoire de Bayard

14:15 – 15:05

Flash innovation : Aurélie MOTTA-RIVEY, Senior Managing Director de Teneo en France **PAGE 92**
« Regard sur l'engagement sociétal des dirigeants »

Table-ronde n°4 : « Quelle politique d'inclusion pour combattre les stéréotypes liés à l'âge en entreprise ? » **PAGE 97**

Modératrice : Marie AUFFRET, Directrice des Rédactions de *Notre Temps*

Intervenants :

- Amélie WATELET, Directrice des Ressources humaines d'AXA
- Myriam EL KHOMRI, Directrice du conseil chez Diot Siaci,
- Saïd HAMMOUCHE, Président fondateur de Mozaïk RH
- Sylvain RABUEL, Président directeur général du Groupe DomusVi

15:05 – 15:55

Flash innovation : Florence VERZELEN, Vice-Présidente exécutive chez Dassault Systèmes **PAGE 107**
« Le care dans le design »

Table-ronde n°5 : « Comment revaloriser la vie active ? » **PAGE 109**

Nouvelles formes de travail, nouveaux contrats »

Modérateur : François-Xavier ALBOUY, Économiste

Intervenants :

- Alexandre JOST, Fondateur et Délégué général de l'Observatoire Spinoza
- Laetitia NIAUDEAU, Directrice générale adjointe de l'Apec
- Jean-Pierre LETARTRE, Président d'Entreprises et Cités
- Marie-Anne MONTCHAMP, Directrice générale de l'OCIRP

15:55 – 16:05

Pause

16:05 – 16:55

Flash innovation Vives : Valérie LION, Rédactrice en chef du *Pèlerin* et Sibylle LE MAIRE, Directrice exécutive de Bayard **PAGE 124**
« Femmes et argent »

Table-ronde n°6 : « Quels financements pour sa retraite ? Comment doit-on épargner ? » **PAGE 129**

Modérateur : Ludovic SUBRAN, Chef économiste chez Allianz et membre du Conseil d'Analyse Economique

Intervenants :

- Delphine d'AMARZIT, Directrice générale d'Euronext Paris
- Thomas FRIEDBERGER, Directeur général adjoint Tikehau Capital
- Benjamin GAIGNAULT, Co-fondateur et CEO d'Ornikar
- Jean-Laurent GRANIER, Président Directeur général de Generali France
- François-Xavier SELLERET, Directeur général de l'AGIRC-ARRCO

16:55 – 17:45

Table-ronde n°7 : « Comment accompagner les aidants en entreprise ? » **PAGE 151**

Modérateur : Jean-Christophe PLOQUIN, Rédacteur en chef à *La Croix*

Intervenants :

- Sophie BOISSARD, Directrice générale de KORIAN
- Fabienne DULAC, Directrice générale d'Orange France
- Tina SCHULER, Directrice générale du Groupe Casino
- Christian SCHMIDT DE LA BRÉLIE, Directeur général de KLESIA

Flash innovation : Thomas SERVAL, Co-fondateur et CEO de Baracoda **PAGE 174**
« Aides au maintien des seniors à domicile »

À partir de 19:00
Cocktail

OUVERTURE

par **Olivia Grégoire**



Olivia Grégoire,

Ministre déléguée chargée des Petites et Moyennes
Entreprises, du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme

Bonjour à toutes et à tous. Sachez que je suis très heureuse de vous recevoir ce matin. Avant d'entamer mon discours, je voudrais remercier l'ensemble du Club Landoy et Sibylle Le Maire en particulier, pour sa pugnacité, sa combativité, sa détermination à porter ces sujets de l'économie sociale et solidaire, au ministère des PME.

« Il arrive des moments où un sujet arrive à maturité dans le débat public »

Sachez que Sibylle n'a jamais cessé de porter ce sujet ici à Bercy. Il arrive des moments où des femmes et des hommes se mobilisent depuis des années sur un sujet et qu'il arrive à maturité dans le débat public. Je crois que l'on y est peu ou prou et cela donne encore plus d'ampleur, d'intensité aux travaux que vous avez menés. Je vous suis acquise, vous le savez. Je suis ravie de voir que la question de la seniorité en entreprise arrive sur le devant de la scène. Autant l'intégration des jeunes est importante, autant le traitement et l'accompagnement des seniors dans l'entreprise, la capitalisation sur leur expérience et leur savoir-faire, est majeur. Malgré les difficultés, malgré

l'actualité, je suis très contente qu'on poursuive le travail ensemble et je continuerai évidemment à vous soutenir bien au-delà de cet échange. Nos vies humaines ont bien changé depuis l'époque où l'on passait du statut d'actif à celui de « passif ». Je me réjouis que l'on puisse échanger sur un sujet que j'estime majeur, celui de la place des seniors dans notre société et dans les entreprises en particulier.

« La politique, c'est dur, mais l'entreprise l'est aussi »

Je vais remercier à nouveau le Club Landoy de réunir depuis quelques années autant de dirigeants, autant d'acteurs expérimentés du monde de l'entreprise qui n'ont pas de discours livresques mais une approche pragmatique, concrète pour en débattre ensemble ce matin. Pour mieux aborder mon propos, je trouve intéressant de faire un état des lieux de la situation actuelle. Le monde de l'entreprise peut être dur. J'ai la chance de bien connaître les écosystèmes à la fois publics, politiques et entrepreneuriaux. Je pense qu'il ne faut de lunettes ou de myopie dans aucun des cas. Oui, la politique, c'est dur, mais l'entreprise l'est aussi. Dieu sait si parfois l'entreprise est politique. À notre charge de faire en sorte que la politique soit parfois plus proche

des entreprises, en tout cas plus entrepreneuriale. Le monde de l'entreprise peut être dur. Il l'est encore plus, quand on apprend que l'on nous considère comme des seniors dès qu'on entre dans la cinquantaine. Je vous rassure, ce n'est plus qu'une question d'années pour moi, j'y suis presque. En réalité, plus que de senior, on parle de seconde partie de carrière. Lorsque l'on regarde froidement les chiffres, en ne se focalisant que sur la France, on constate qu'en 20 ans, la situation a beaucoup changé.

Si on était en 2003, pour parler de la place des plus de 55 ans dans l'économie, on aurait vu que plus de deux tiers d'entre eux, en étaient déjà sortis. Le chiffre serait encore plus important si l'on considérait le seul effectif des femmes. Heureusement et même s'il nous reste beaucoup de travail à accomplir, la situation a quand même un peu changé.

« En se privant de salariés plus âgés, les entreprises françaises se privent de leur savoir-faire, de leurs expériences, de leurs compétences »

Aujourd'hui, plus de la moitié des seniors ont un emploi. C'est mieux, certes, mais c'est loin d'être satisfai-

sant et pour deux raisons. D'abord, nos voisins font mieux, voire beaucoup mieux. Au niveau européen, la moyenne des seniors en emploi est de quatre points supérieure à la nôtre. Ensuite et c'est là, à mon sens, le plus dommageable, le plus dramatique, en se privant de salariés plus âgés, les entreprises françaises se privent de leur savoir-faire, de leurs expériences, de leurs compétences. C'est aussi absurde qu'injuste. Évidemment, on ne peut pas réfléchir à ce sujet sans étudier de près les mutations à l'œuvre. Je pense que nous devons en souligner deux profondes. La première, c'est l'allongement de l'espérance de vie. En regardant la pyramide des âges au 1^{er} janvier 2023, vous constaterez que plus de 900 000 hommes et femmes ont 50 ans en ce moment en France. Cela veut dire que le nombre de seniors dans nos entreprises va très bientôt augmenter. Cela veut dire aussi que les politiques actuelles de traitement des seniors, longtemps considérées sous le seul prisme des retraites anticipées, ne seront plus adéquates. Si nous poursuivons dans la dynamique actuelle, nous nous priverons de la catégorie de population la plus large et la plus compétente, qui serait remplacée par des jeunes moins nombreux et par nature moins forgés par la compétence. C'est

humainement et économiquement intenable. Les choses doivent bouger. C'est pourquoi je vous remercie de consacrer une table ronde à la résilience face au choc démographique.

« On ne pourra plus compter sur la fidélité des salariés à l'égard de leur entreprise »

La seconde mutation est l'approche qu'ont les plus jeunes de l'emploi. L'ère des carrières de 40 ans dans la même entreprise est révolue. Que l'on s'en félicite, que l'on s'en émeuve, qu'on le regrette : on ne pourra plus compter sur la même fidélité des salariés à l'égard de leur entreprise. Or, seuls les seniors peuvent équilibrer ce phénomène en apportant stabilité, pérennité, transmission des compétences qu'ils ont pu acquérir sur le long terme. Il y a donc un défi à repenser cette place des seniors aujourd'hui.

Soyons clairs : les entreprises, en particulier les PME, n'ont pas ou peu anticipé cette problématique qui monte en puissance. On le comprend d'autant mieux dans les PME, car cette problématique est large. Je veux rappeler ici l'importance du chantier initié par la Première ministre Élisabeth Borne, celui de la création d'un index senior, pour les plus grandes entreprises d'abord, dans les toutes prochaines an-



Olivia Grégoire

nées. L'objectif qui a déjà été expérimenté sur l'index égalité femmes hommes, dit Index Pénicaud, est de donner à voir et donc de valoriser les bonnes pratiques et de mettre l'accent sur les mauvaises. Cet index, il est actuellement en construction sous la houlette d'Olivier Dussopt. Je sais que cet index fera l'objet d'une table ronde. Elle sera évidemment passionnante, et je le redis ici devant vous, je suis à votre disposition pour rapporter à nouveau le sujet et vos travaux au regard de l'excellent Olivier Dussopt avec lequel je travaille depuis quelques années. Il y a beaucoup d'actualité, mais je sais de source sûre, pour avoir été parlementaire et pour être encore proche d'eux,

qu'il va y avoir pas mal de propositions sur cet index senior en entreprise notamment dans le cadre des débats parlementaires, qui vont venir enrichir le texte. Je me tiens aux côtés du Club Landoy pour essayer d'attirer à nouveau le regard d'Olivier Dussopt sur les travaux que vous menez. Peut-être, au-delà de l'index, lui faire connaître les trois ou quatre indicateurs sur lesquels vous avez travaillé.

« L'index senior, on peut le voir comme la mère des batailles »

L'index senior, on peut le voir comme la mère des batailles, par la diversité et la complexité des questions qu'il peut potentiellement aborder. Je ne pren-

drai qu'un seul exemple qui touche non plus directement au rapport du senior au travail, mais plus largement au rapport du travail aux seniors : le rôle du salarié aidant. Le constat est simple : il y a 11 millions d'aidants, plus de la moitié d'entre eux est salariée. Avec une population qui vieillit, il est extrêmement important d'anticiper la place que l'on peut leur donner dans l'entreprise. Je parle en connaissance de cause, c'est une charge mentale, physique, financière, énorme. Je suis ravie que l'on adresse enfin ce sujet. Je serais déjà à la retraite si l'on avait des trimestres de retraite pour compenser cette charge. Mais c'est important pour les prochains. Comment accompagner les aidants ? L'entreprise, elle, peut apporter des réponses à travers l'aménagement des horaires. Cela peut paraître anodin l'aménagement des horaires, mais cela ne l'est pas. Quand on connaît les horaires de fermeture ou les horaires de visite des hôpitaux, en région parisienne on doit être entre 17h et 18h. Pour embrasser son papa, sa maman, son fils ou son frère, et que l'on bosse dans Paris, cela peut être 2 heures de transport en plus. Cela veut dire qu'il faut partir à 15 heure de son boulot pour espérer être à 17 heure à Villejuif ou au Kremlin-Bicêtre. C'est beaucoup de charge mentale pour les

aidants. Au-delà de l'aménagement des horaires, cela peut être aussi un soutien financier. Cela peut être une raison de développer plus de solidarité dans l'entreprise en partageant, en donnant des RTT, du temps, de l'attention à ceux qui en ont besoin parce qu'ils aident les autres. On peut également appeler de ses vœux et je l'appelle, à ce que ces pratiques se déploient dans l'ensemble de notre économie.

« Je remercie les entreprises qui pratiquent déjà une politique d'accompagnement des salariés aidants »

Aujourd'hui, on ne peut que faire le constat que ces solutions restent le privilège des salariés des grandes entreprises. Je tiens à remercier les entreprises qui pratiquent déjà une politique d'accompagnement des salariés aidants, ce qui donne aussi un exemple aux entreprises de taille intermédiaire et à l'ensemble des entreprises. Je crois profondément que l'attention et l'accompagnement des salariés aidants ne dépend pas de la taille de l'entreprise. Il y a parfois plus de latitude dans une grande maison à pouvoir expérimenter des politiques sociales, mais pour bien connaître les PME, et en venir, je sais aussi que l'attention des chefs

d'entreprise des PME est tout aussi prégnante. Parfois, il leur manque juste les dispositifs, c'est parfois plus compliqué mais la volonté est la même dans les PME. Je n'ai aucun doute là dessus.

L'enjeu, c'est de faire en sorte que les pratiques que vous, notamment ici au cœur du Club Landoy, avez imaginées ou mises en œuvre depuis des années puissent être partagées avec des entreprises un peu plus petites que les vôtres pour leur expliquer comment faire. Je serai en soutien à toutes les pistes, à toutes les solutions que vous aborderez durant cette matinée.

« Les grands groupes peuvent aider à adapter les politiques RH que vous développez à hauteur de TPME »

Il me paraît donc très important de souligner une chose avant de conclure. Ce travail que vous menez arrive aux moments charnières où notre population va vieillir et où trop peu d'entreprises adoptent des dispositifs en faveur des seniors ainsi que de ceux qui les accompagnent. C'est un sujet de société. C'est pour cela que je vais me permettre de vous faire une demande. Je sais que je peux compter sur vous. Je l'ai dit en un mot, beaucoup de grands groupes, de grandes maisons sont représentés ici et merci. Je vous demande

de réfléchir ensemble avec tout mon soutien et je peux vous garantir qu'il est réel, pour que vos solutions de grandes maisons, puissent, peut-être, être appréhendées et mises en œuvre par des structures de plus petite taille. Pour rappel, les TPE et les PME représentent 99 % de nos entreprises en France. Elles ont besoin, comme les autres, de l'expérience, de l'expertise de leurs salariés les plus âgés. Je dirais encore plus, dans une période de pénurie de main-d'œuvre. Pour former des plus jeunes qui arrivent, pour partager le goût ou la passion du métier. Je pense à nos artisans. C'est véritablement un immense besoin dans notre économie en général mais dans nos petites entreprises en particulier. Je sais qu'ici, les grandes maisons que vous représentez peuvent m'aider très prosaïquement à adapter les politiques RH que vous développez à hauteur de TPME. Je vous remercie de prendre le temps d'échanger dessus et vous imaginez combien vos travaux pourront nous servir de base de travail dans les mois à venir.

Je voudrais personnellement remercier l'ensemble du Club Landoy de porter ces sujets bien avant qu'ils ne fassent la une des débats publics et des sujets d'actualité. Je veux vous remer-

cier en tant que ministre, mais aussi à titre personnel. J'ai l'immense honneur d'être la petite fille d'une dame qui s'est arrêtée de travailler à 75 ans et d'être la fille d'une maman qui a arrêté à 78 ans, qui a formé des dizaines, qui de couturières, qui de chefs de boutique, qui de vendeuses et de commerciales. C'est en mémoire des femmes qui m'ont élevée que je sais pouvoir vous laisser le flambeau à vous qui êtes des femmes et des hommes engagés au service de ce sujet majeur pour nos entreprises, pour nos seniors et soyons clairs, pour la compétitivité de nos entreprises. Ce n'est pas de la charité ici,

c'est de la compétitivité avec vous et de la solidarité que l'on peut créer. Je vous laisserai avec cette superbe phrase d'Ingmar Bergman : « La vieillesse est comparable à l'ascension d'une montagne. Plus vous montez, plus vous êtes fatigué, mais combien votre vision s'est élargie. »

Aidez-moi à élargir la vision de nos entreprises, qu'elles soient grandes, fortes comme les vôtres ou plus petites, mais tout aussi solidaires et intéressées par ces sujets.

Merci de votre détermination et à très bientôt puisque peu importe où je serai, je serai à vos côtés.

INTERVENTION

de Sibylle Le Maire



Sibylle Le Maire,

Directrice exécutive du groupe Bayard
et fondatrice du Club Landoy

Madame la Ministre, mesdames et messieurs les Présidents et Directeurs généraux, chers amis, merci de votre présence malgré l'adversité. Merci à tous ceux qui sont connectés sur le live qui a été mis en place dès ce matin. Permettez-moi de dire tous mes meilleurs vœux à ceux à qui je ne les aurai pas encore adressés.

« On peut légitimement se demander si la transition de notre société vers le vieillissement ne s'exprime pas aussi dans le besoin d'une réforme du travail »

La ministre vient de faire référence à Bergman, vous pardonneriez la mienne. Tout le monde connaît l'aphorisme de Groucho Marx : « dans chaque vieux, il y a un jeune qui se demande ce qu'il s'est passé ». Ce qui est cinglant à titre individuel risque de devenir vrai à titre collectif et même générationnel en France. La réforme des retraites accapare les débats sur le vieillissement, et sans nier les contraintes démographiques et financières, on peut légitimement se demander si la transition de notre société vers le vieillissement ne s'exprime pas aussi dans le besoin d'une réforme du travail.



Le travail n'est pas mal aimé en France. Il y a beaucoup de discussions sur son rôle dans nos vies, mais on peut dire qu'il est un enjeu de réalisation de soi et de valorisation sociale.

Aujourd'hui, le problème principal du marché du travail en France, c'est la discrimination. En particulier celle des seniors, à laquelle s'ajoute une discrimination particulièrement dure contre les femmes dont le résultat est que 30 % d'entre elles qui passent à la retraite touchent moins de 850 € par mois. Beaucoup de seniors aimeraient travailler, mais ils rencontrent des obstacles et peuvent être parfois découragés par un système qui ne les considère

pas et les plonge dans l'incertitude. Je l'expérimente trop souvent, hélas, dans le cadre de l'association Force Femmes, qui œuvre pour le retour à l'emploi des femmes de plus de 45 ans. Et on retrouve ça dans les chiffres.

Le taux d'emploi des seniors en France est inférieur de dix points par rapport à la moyenne européenne, et 50 % des personnes qui passent à la retraite actuellement ne sont plus en emploi. C'est vertigineux.

Ces discriminations contre les seniors aggravent les tensions sur le marché du travail et compliquent les projections individuelles, alors même que les nouvelles générations vont vivre 100 ans. Par ailleurs, maintenir les seniors en activité, c'est un objectif de santé publique. En effet, l'espérance de vie en bonne santé s'accroît avec le maintien d'une activité socialisée, qu'elle soit salariée, à temps partiel ou encore bénévole. L'activité permet de gagner près de quatre ans avant l'entrée en dépendance. S'adapter aux changements démographiques, ce n'est donc ni un luxe, ni un supplément d'âme des politiques sociales : c'est la condition première pour mobiliser toutes les énergies et tous les savoirs afin de gagner les batailles de demain d'industrialisation, de transition énergétique et de compétitivité.

« Rendre le travail attirant et l'entreprise attractive pour tous sans opposer les générations »

Rendre le travail attirant et l'entreprise attractive pour tous sans opposer les générations sont de véritables défis qu'il est juste de relever pour la santé, le bien-être et la sociabilité des plus âgés, mais aussi pour la cohésion et la performance des entreprises. Les tensions sur le marché de l'emploi obligent aujourd'hui les entreprises à repenser l'équilibre des générations. C'est la raison d'être de la charte d'engagement envers les collaboratrices et collaborateurs de plus de 50 ans, créée à l'initiative du Club Landoy et du groupe L'Oréal. Cette charte regroupe 32 entreprises depuis 2021 et nous allons bientôt accueillir 19 nouvelles entreprises signataires lors d'une cérémonie qui se tiendra au ministère du Travail. Nous publierons à cette occasion quatre indicateurs de suivi définis par ce collectif.

Le vieillissement de nos sociétés est un changement d'époque. Il doit s'accompagner d'un changement de mentalité. L'allongement de la durée de vie redistribue les figures assignées à chaque âge. Nous sommes désormais libres d'être actifs et entrepreneurs de nos vies, aussi loin que notre santé le permet. Et c'est une bonne nouvelle. Cela

présuppose que les enjeux de la formation pour tous et à tous les âges, de la prévention et de la mobilité soient pleinement pris en compte par les entreprises et par les salariés. Nous l'aborderons au cours de la journée. Au Club Landoy, nous proposons un « Parcours des seniors » à 45 ans, permettant ainsi à tous de pouvoir se projeter au mieux dans les 20 prochaines années de vie active. Il y a, dit-on, 300 000 emplois à pourvoir en France. Dans toutes les spécialités. Nous pouvons probablement trouver beaucoup de ces compétences parmi les seniors qui, au-delà de la retraite, continuent à travailler pour bénéficier d'un complément de revenu, mais aussi pour continuer d'être actifs dans la société et maintenir des relations sociales. Pour cela, il nous faut accepter de recruter, de former et de promouvoir des seniors. Nous pouvons aussi favoriser la formation des jeunes dont notre économie a besoin par les seniors. L'expérience des pays asiatiques nous enseigne que toutes les tentatives politiques de changer la structure démographique d'une société vieillissante sont vouées à l'échec. Ce phénomène est mondial, il faut s'y adapter. C'est une révolution anthropologique : nous vieillissons. À l'échelle individuelle, c'est même ce qui peut nous arriver de mieux. À l'échelle



22

collective, c'est un phénomène qui commande une société inclusive.

Bref, l'ambition est immense et les entreprises ont leur rôle à jouer. C'est la raison pour laquelle Bayard Impact a

été créé. Bayard Impact, c'est quoi ? C'est une structure de conseil agile qui peut accompagner chacune de vos entreprises dans la gestion de ces transformations et dans la réconciliation nécessaire entre projet et mise en œuvre. Il est en effet nécessaire de sortir d'une stratégie défensive sur ce sujet. Le Club Landoy, avec l'aide et le soutien du groupe Bayard, vise à porter cette ambition d'inclusion des genres et des âges. C'est un beau projet qui nous rassemble. Je terminerai en remerciant tout spécialement les entreprises du Club Landoy qui sont pionnières. Je vous remercie de vous être tous mobilisés pour les débats d'aujourd'hui. Je suis sûr qu'ils permettront de donner une nouvelle impulsion à une politique dont tout le monde reconnaît qu'elle est cruciale. Merci à tous.

BAROMÈTRE

PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX RÉSULTATS DU BAROMÈTRE LANDOY

par Jérôme Fourquet



Jérôme Fourquet,

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

Bonjour à toutes et bonjour à tous.
Petite précision : je vais présenter une synthèse des résultats du baromètre Landoy, parce que c'est une enquête qui est très volumineuse réalisée sur la population des seniors définie comme les personnes ayant 45 ans et plus.
Vu le contexte, nous avons décidé d'un commun accord de nous concentrer sur les résultats qui portent sur le rapport au travail. Et qui dit rapport au travail dit aussi également positionnement vis-à-vis de la réforme des retraites. Sachant que, précision méthodologique, cette enquête a été réalisée en novembre dernier.

Premier élément quand on interroge nos seniors représentatifs des 45 ans et plus : on voit que y compris chez eux, la question du pouvoir d'achat est loin devant en termes des priorités. Quand on dit pouvoir d'achat, bien évidemment, on parle très rapidement derrière de la question des salaires. Autre élément important, vous voyez que la

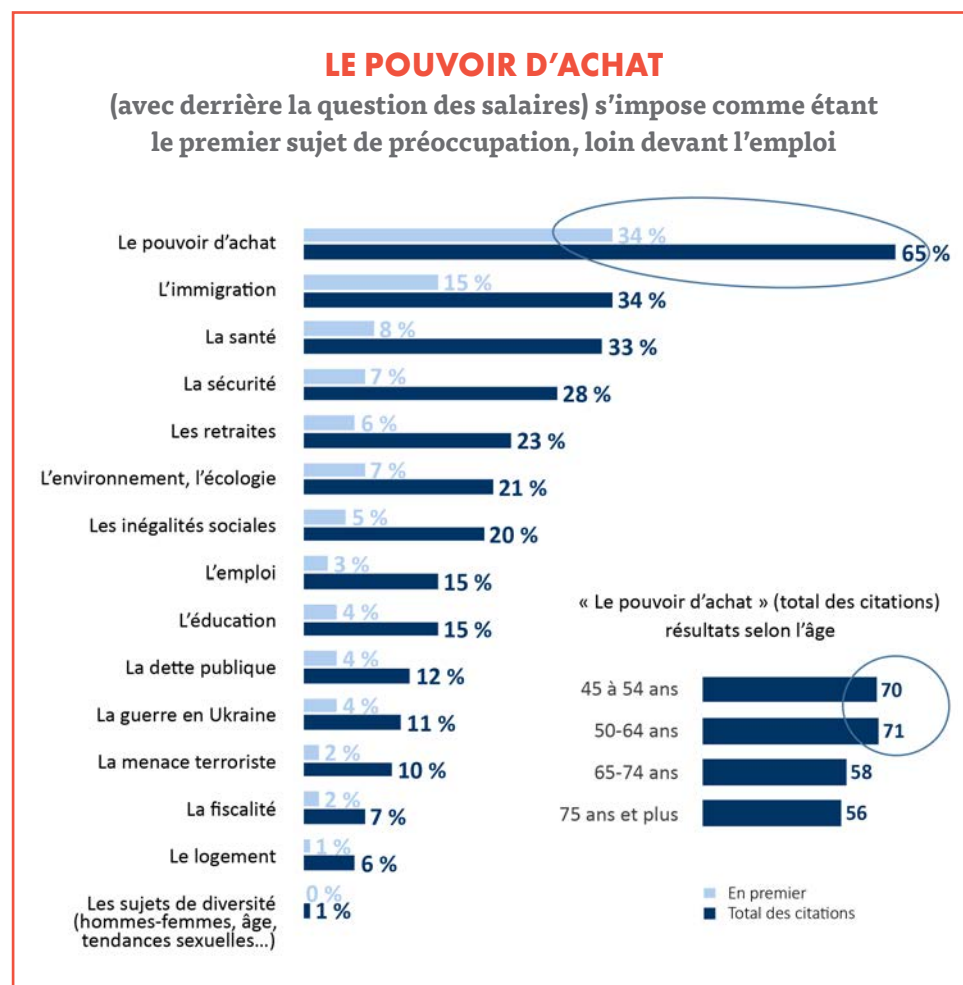
problématique de l'emploi est reléguée très loin derrière en milieu de tableau dans cette enquête.
On pourrait penser que cette place très relative de l'emploi s'explique par la nature de la population que nous avons enquêté, qui comprend de nombreux retraités qui sont moins concernés. Pour autant, c'est exactement ce qu'on constate également dans d'autres enquêtes, c'est à dire qu'il y a eu un changement d'ambiance. Ce qui était la valeur sûre de toutes les enquêtes d'opinion sur les priorités des Français depuis 30 ans, c'est-à-dire la lutte contre le chômage et l'emploi, passe aujourd'hui sous les écrans radar.

Tout cela, bien évidemment, n'est pas sans incidence sur le rapport à l'emploi, sur le rapport au travail, sur la question salariale également, puisque de très nombreux Français, notamment ceux qui sont en activité, ont intégré cette question de la pénurie de main-d'œuvre.

Les rapports de force ont sensiblement évolué en l'espace de quelques années.

C'est un point d'opinion qui est à mon avis très important à avoir à l'esprit.

« Ce qui était la valeur sûre de toutes les enquêtes d'opinion sur les priorités des Français depuis 30 ans, c'est-à-dire la lutte contre le chômage et l'emploi, passe aujourd'hui sous les écrans radars. »



Si nous rentrons dans le vif du sujet, on constate que nos seniors sont seulement quatre sur dix ou étaient seulement quatre sur dix à se déclarer favorables à un recul de l'âge de départ à la retraite, avec un score d'adhésion qui était même en baisse par rapport aux données barométriques dont on dispose dans le baromètre Landoy, puisqu'on était à 48 % d'adhésion favorable en 2021.

Comme toujours dans ce type d'enquêtes, vous voyez qu'on a un différentiel très marqué selon que l'individu qui répond au sondage va être actif ou pas : là, le score d'adhésion à un recul de l'âge de départ tombe à 29 %. C'est ce qu'on constate dans les dernières enquêtes qui ont été publiées sur des échantillons grand public. Et on a une seule tranche d'âge, qui est majoritairement acquise au recul de l'âge de départ : ce sont les retraités qui ne seront pas concernés directement par la réforme. C'est un grand classique. Si on prend un peu de recul et on essaie de s'interroger sur le fait de savoir pourquoi l'opposition à ce recul de l'âge de départ est aussi important dans l'opinion, on peut émettre l'hypothèse que la question de la retraite en France, notamment de la question du départ à un âge relativement jeune, est un marqueur civilisationnel ou si on

veut être un peu moins emphatique, culturel.

« La question du départ à la retraite à un âge relativement jeune est un marqueur civilisationnel »

Quand, par exemple, l'Ifop a réalisé en 2021 un sondage à l'occasion du 40^e anniversaire de l'élection de François Mitterrand à la présidence de la République en 1981, une des questions de cette enquête était « Quelles sont les grandes décisions et les grandes mesures qui, de votre point de vue, ont été les plus marquantes, au cours des deux septennats de François Mitterrand ? ».

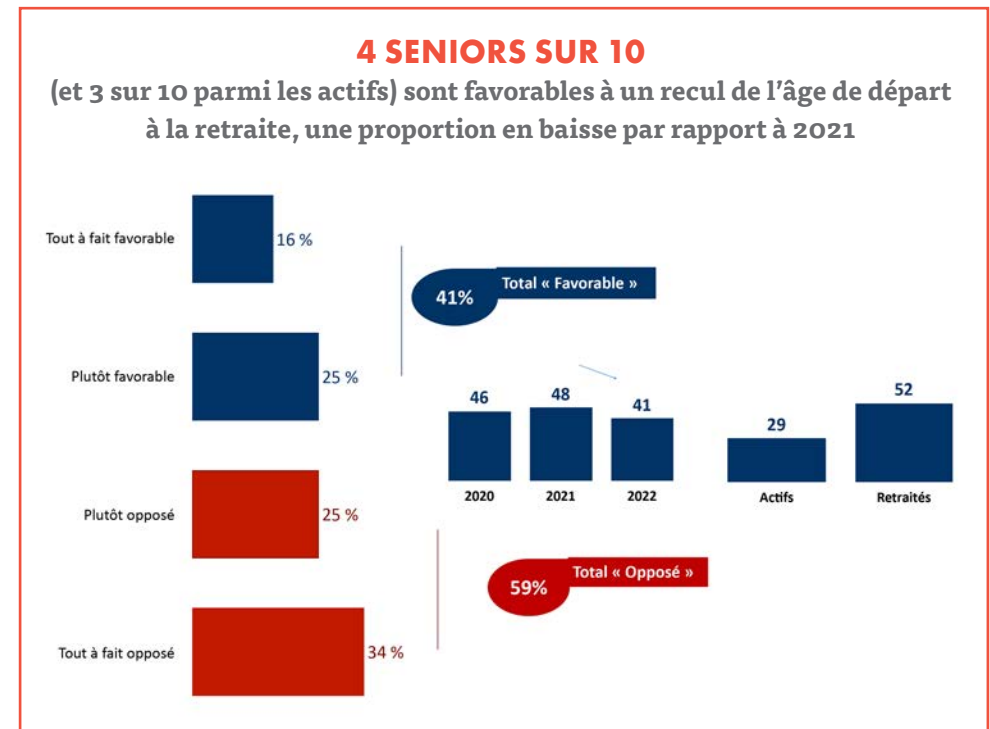
On entend souvent dans le langage courant et dans le débat public que le grand élément marquant des années Mitterrand, c'est l'abrogation de la peine de mort. Ce sujet arrive en quatrième ou cinquième position dans les citations des Français qui mettent en première position la cinquième semaine de congés payés et en deuxième position la retraite à 60 ans. Donc 40 ans après 1981, dans l'imaginaire collectif, a fortiori dans les milieux populaires, chez les ouvriers, chez les employés (les cadres et professions intellectuelles, eux, ont davantage cité la peine de mort), le grand totem des années Mitterrand, c'est la

retraite à 60 ans. Il s'est passé 40 ans depuis, plusieurs générations ont grandi dans cette France qui partait tôt à la retraite. C'est aujourd'hui une conséquence de tout cela que nous voyons dans la rue et dans nos sondages. C'est-à-dire que cette habitude, et cette façon de façonner la société française, est très ancrée pour beaucoup de Français. Même s'ils n'ont pas fait le compte : les réformes successives sur les retraites engagées depuis 1993, si nous arrivons au bout de celle-

ci, auront effacé les grandes conquêtes sociales intervenues en 1980 que les Français avaient encore en mémoire.

« Le grand totem des années Mitterrand, c'est la retraite à 60 ans »

Ce n'est pas uniquement des arguments comptables ou du confort de vie personnel. C'est aussi un projet de société sur lequel, aujourd'hui, l'opinion française débat. Quand on regarde dans le détail des différentes disposi-



tions qui seraient envisageables, on voit qu'elles sont toutes rejetées, mais que celles qui sont absolument sorties du champ sont celles qui touchent aux niveaux de pensions des retraités. C'est le cas pour les retraités eux-mêmes. Mais ce qui est le plus intéressant, c'est que ça touche également les actifs, pour lesquels il est hors de question de toucher au niveau des pensions de retraite. Que ce soit de manière assez visible en diminuant la pension ou bien de manière un peu plus subtile en désindexant sur l'inflation. C'est une hypothèse de travail qui est écartée d'emblée et de manière quasiment automatique. Dans ce cadre, les voies de passage, vous le voyez, sont plus limitées, il faut avoir ça en tête. Et de la même manière que j'ai dit que la réforme à 60 ans, c'était le grand totem des années 1980, dans l'imaginaire collectif, la figure du retraité pauvre demeure la vision dominante, même si pas mal d'enquêtes nous montrent qu'au niveau du patrimoine, les retraités aujourd'hui disposent de plus de ressources que la moyenne des actifs. Pour autant, dans l'imaginaire collectif, le retraité, c'est souvent le petit retraité, et dans ce cadre là, il est hors de question de toucher directement ou indirectement aux pensions de retraite.

« Dans l'imaginaire collectif, la figure du retraité pauvre demeure la vision dominante »

Autre élément pour essayer de comprendre comment les choses s'agencent au niveau de l'opinion publique. En termes d'anticipation, quand nous sommes sur nos actifs de l'échantillon de l'enquête Landoy (donc encore une fois les actifs qui ont 45 ans ou plus), près de la moitié d'entre eux, 48 % exactement, anticipent déjà qu'ils partiront à 64 ans ou après. Soit, ils ont anticipé que la réforme allait se faire, soit ils ont déjà intégré que, compte tenu des nouvelles règles en cours, du nombre d'annuités nécessaires de leur âge d'entrée sur le marché du travail, leur horizon à eux, c'était 64 ans. On voit, et cela a été dit par la ministre tout à l'heure, qu'au fur et à mesure que le nombre d'annuités ou l'âge de départ en retraite a été allongé, les univers de projections évoluent. Tout ça est aussi intégré par les salariés qui, du coup, sont moins allants pour qu'on accélère le rythme, vu qu'eux, dans leurs propres anticipations, ont déjà intégré qu'ils devraient rester plus longtemps au travail. Cette question portait sur les actifs. Si maintenant on s'intéresse aux retraités de notre échantillon, la réponse est assez éloquente. Ils sont très majoritairement

opposés de leur côté, à replonger si vous me passez l'expression et à revenir sur le marché du travail. On peut quand même se dire qu'un quart d'entre eux seraient éventuellement prêts à le faire dans des conditions particulières. Mais on voit bien aussi la nature très culturelle et très ancrée de ce passage à la retraite qui fait qu'une fois qu'on a atteint l'oasis, il est hors de question d'en ressortir. En tout cas pour l'instant.

« Les salariés ont déjà intégré qu'ils devraient rester plus longtemps au travail »

Cette opposition à la réforme des retraites ou à l'allongement de la durée de cotisation ou au recul de l'âge de départ s'explique aussi par la grande complexité technique de notre système ou en tout cas par la méconnaissance déclarée de près de deux tiers, voire six seniors sur dix, qui sont pourtant normalement ceux qui sont les plus concernés, les plus impliqués. Sur nos actifs qui sont en emploi et qui sont seniors vous voyez que les réponses sont assez éloquentes. Qu'il s'agisse du montant de votre future retraite complémentaire, de la définition de la retraite de base et même du calcul du nombre de trimestres, une large majorité d'actifs



Jérôme Fourquet

seniors considèrent que ce type de calcul est compliqué. Donc, face à ce maquis assez complexe et un peu angoissant, le réflexe le plus évident, c'est celui de la mise à distance et de se braquer quelque peu.

« Une large majorité d'actifs seniors considèrent que les calculs liés à la retraite sont compliqués »

La question de cette réforme des retraites et du recul de l'âge de départ pose bien évidemment, et ça a été dit

par la ministre et par Sybille Le Maire tout à l'heure, la question de la place des seniors dans l'entreprise ou plus globalement, sur le marché du travail. Or, comme on va le voir, une proportion substantielle d'actifs seniors estime avoir déjà fait l'objet de comportements plus ou moins discriminants liés à leur âge. Et vous voyez que, d'ores et déjà, parmi les propos des opposants à cette réforme, cette question du statut des seniors en emploi est systématiquement mise en avant. Il va falloir pour ce qui est de la pédagogie autour de la réforme, mais aussi, si elle passe, dans le cadre de son application vraiment prendre à bras le corps la question du statut, du rôle et de l'image de ces seniors dans l'entreprise ou sur le marché du travail.

Quelques chiffres : 42 % de nos actifs seniors nous disent qu'ils considèrent qu'ils ont déjà été non-augmentés ou moins augmentés en raison de leur âge. On peut dire que c'est du ressenti, n'empêche que le ressenti compte.

38 % qu'ils n'ont pas été promus. 34 % qu'ils n'ont pas fait l'objet d'une formation. De la même manière, un tiers d'entre eux considèrent que leur hiérarchie n'a plus misé sur eux parce qu'ils étaient seniors et qu'ils n'étaient plus peut être considérés comme les forces vives.

Et puis 30 % nous disent qu'ils ont été écartés de certaines tâches ou de projets intéressants, encore une fois en raison de leur âge.

Alors, si on est optimiste, on peut se dire qu'on a quand même six seniors en activité sur dix qui disent ne pas du tout ressentir d'ostracisme ou de comportement particulier à leur égard. C'est très encourageant. Néanmoins, vous voyez que le fait qu'on en ait 30 à 40 % qui ressentent ce type de discriminations est un vrai sujet. D'autant que tout ça ensuite irrigue toute la société, puisqu'on peut en parler le soir à la maison, à ses proches, à sa famille. Et tout ça nourrit l'idée qu'il n'est pas forcément bon d'être aujourd'hui senior sur le marché du travail en France.

« Il faut prendre à bras-le-corps la question du statut et du rôle et de l'image des seniors dans l'entreprise »

Dans ce cadre là, et c'est intéressant, les choses ne sont pas figées. Plus d'un quart des actifs de plus de 45 ans pourrait envisager de créer leur propre entreprise. Soit en se disant, selon la formule de Bergman, que celui qui a grimpé la montagne a une vision assez panoramique des choses et qu'il a envie de faire autre chose. Soit que peut-être, vu qu'il était un peu affecté sur

une voie de garage dans l'entreprise dans laquelle il avait beaucoup donné, il se dit que peut-être il serait temps de voler de ses propres ailes. 30 % de nos seniors en activité nous disent qu'ils seraient intéressés par l'idée de travailler en tant qu'indépendant. 27 % de créer leur propre entreprise. Et donc, là aussi, dans le cadre des réflexions du Club Landoy, il y a sans doute des choses à travailler sur cette question de création d'entreprise par des seniors pour proposer des alternatives au fait qu'on ne passerait plus 40 ans dans la même structure. On peut changer de structure, on peut peut-être aussi créer la sienne. Et 27 % de la même proportion nous disent qu'ils seraient intéressés par potentiellement cumuler différents statuts.

Tout cela s'observe dans l'ensemble de notre échantillon d'actifs. Mais d'autres enquêtes que l'Ifop a pu mener, notamment auprès des managers ou des cadres dirigeants, nous montrent un engouement croissant pour un statut qui est assez ancien maintenant, mais qui aujourd'hui prend de l'ampleur, qui est celui de managers de transition. Et donc on voit que ça ne concerne pas uniquement les postes d'exécution, mais également des postes de managers qui peuvent avoir envie dans une deuxième partie

de carrière puisque la carrière va être plus longue, de changer d'air, de faire autre chose. Donc notre mode de raisonnement qui était assez en silo, avec une continuité sur toute la carrière, est sans doute à revoir, pour permettre à la minorité qui le souhaite, de pouvoir voler de ses propres ailes et envisager une deuxième partie de carrière de manière plus indépendante en termes de statut.

« Plus d'un quart des actifs de plus de 45 ans pourraient envisager de créer leur propre entreprise. »

Enfin, dernier point, et non des moindres, la question du recul de l'âge de départ à la retraite, ça a été évoqué par la ministre, pose de manière très criante aussi la question de l'image, du rôle et de la place des seniors sur le monde du travail, mais aussi celle du statut et de la protection du statut d'aidant dans le monde de l'entreprise. Puisque mécaniquement, avec une société qui vieillit et un recul de l'âge de départ à la retraite qui se dessine, nous aurons fatalement mécaniquement davantage d'aidants en activité. La ministre a rappelé les chiffres tout à l'heure de l'ampleur de cette population et de ce phénomène. Et si ces aidants considèrent à près de 80 %, c'est

heureux, que leur travail, leur implication, est reconnu par la personne aidée et par la famille et l'entourage, deux tiers d'entre eux considèrent que la société dans son ensemble ne reconnaît pas suffisamment le statut d'aidant.

Le Club Landoy travaille beaucoup sur cette question de l'aidance, mais les chiffres sont encore plus marqués pour nos aidants en activité, qui sont 68 % à dire que leur statut particulier, mais qui devient de moins en moins minoritaire, n'est pas suffisamment reconnu par leur entreprise. Et donc là aussi, si on veut faire en sorte que l'allonge-

ment de la durée de vie au travail entre dans les mœurs de la manière la moins conflictuelle possible, il faut absolument se saisir à bras le corps de cette question du statut des aidants.

Et je sais que c'est un des chantiers prioritaires sur lequel travaille le Club Landoy.

Merci de votre attention et bonne suite à vos travaux et à vos réflexions.

« Avec une société qui vieillit et un recul de l'âge de départ à la retraite qui se dessine, nous aurons mécaniquement davantage d'aidants en activité. »

INTERVENTION

par Bruno Bonnell

La transition démographique dans le Plan France 2030



Bruno Bonnell,

Secrétaire Général Pour l'Investissement (SGPI)

Je suis désolé de ne pas être parmi vous, mais l'actualité un peu chaude d'aujourd'hui fait qu'on est mobilisé sur plusieurs choses, plusieurs fronts et je ne pouvais pas être physiquement là. Mais je tenais quand même à intervenir sur votre débat d'une façon assez synthétique pour vous dire trois choses.

La première, c'est une observation plus personnelle sur les réflexions que j'ai entendues sur l'évolution de la société et qui m'emmène à encourager l'idée qu'au lieu de parler de travail, qu'on se mette à travailler et à parler de métiers. Je souligne ça parce que dans l'étymologie des deux mots, entre métier et travail, il y en a un qui est une étymologie de service. Ministerium, en latin, ça

voulait dire « service » ce qui a donné métier. C'est un service à la société alors que le travail vient d'un autre mot latin qui au contraire était un outil plutôt de torture et de grandes difficultés. Et si j'insiste là-dessus, c'est que quand vous parlez d'accélérer la transition démographique, notamment sur le plan du travail qui m'intéresse plus particulièrement au niveau du SGPI, je crois que c'est cette qualité des métiers, notamment des seniors, que j'aimerais mettre en avant puisqu'on a eu une période de notre société industrielle où, les jeunes coûtaient moins cher que les gens plus expérimentés, soit pour des raisons de rentabilité, soit pour des raisons de mode. On cherche du numérique, on

cherche des nouvelles méthodes et on bannit un petit peu les réflexions ou les compétences traditionnelles. On s'est retrouvé avec un déchirement de société qui fait qu'on a gâché, littéralement, ses racines industrielles au nom de s'envoler vers d'autres terres plus innovantes. Et à mon avis, cela a été une erreur fondamentale.

Étant responsable du plan de 54 milliards qui est consacré à l'innovation, je vois bien que de façon brûlante qui dit innovation doit réfléchir d'une façon déterminée à y inclure les compétences courantes, traditionnelles de personnes qui sont en activité depuis de très nombreuses années. Et du coup, j'ai pris une décision, c'est celle de mettre au sein du SGPI un référent inclusion. Donc c'est ce que je voulais vous annoncer ce matin.

Une personne dont la fonction sera transverse et sur tous les silos malheureux... Je dis malheureux parce que j'essaie de les faire tous travailler ensemble.

En tout cas toutes les filières que nous adressons, qu'on ait systématiquement la réflexion sur l'inclusion, qu'elles soient d'âge, de genre ou de situation personnelle, quelles qu'elles soient. Je voulais quand même vous dire ce matin qu'on avait pris cette décision qui est une décision importante puisqu'à l'intérieur des appels à projets, des appels à manifestation d'intérêt dans nos réflexions sur l'innovation, nous tenons absolument à inclure le maximum de gens. C'est bien l'innovation pour tous et partout, le pour tous étant totalement inclusif, comme je viens de vous le préciser.



TABLE-RONDE N°1

RÉSILIENCE FACE AU CHOC DÉMOGRAPHIQUE : QUEL RÔLE POUR LES ENTREPRISES ?

Animée par :

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

Intervenants :

- Marguerite Bérard, Directrice de la Banque commerciale en France et membre du Comité exécutif BNP PARIBAS
- Éric Lombard, Directeur général de la Caisse des dépôts
- Hervé Navellou, Directeur général L'Oréal France
- Philippe Wahl, Président Directeur général du Groupe La Poste



Jérôme Chapuis

Directeur de la rédaction de La Croix

Jérôme Chapuis : Bonjour à toutes et à tous, on est très heureux à la rédaction de *La Croix* d'être une fois de plus associée à cet événement Landoy. Je retrouve tout de suite nos quatre invités de cette première table ronde. Marguerite Bérard, directrice de la banque commerciale en France et membre du comité exécutif de BNP Paribas, Éric Lombard, directeur général de la Caisse des dépôts, Hervé Navellou, directeur général de L'Oréal France et Philippe Wahl, président-directeur général du groupe La Poste, à me rejoindre pour parler de ce thème. La résilience face au choc démographique : quel rôle pour les entreprises ? On va donc passer un peu moins d'une heure pour évoquer le rôle des entreprises face à ce choc démographique qui est en fait déjà là. On rappelle que depuis 2014, les plus de 60 ans sont plus nombreux en France que les moins de 20 ans et que tout cela va s'accroître. Et puisque nous posons la question en termes de résilience, on va se pencher ensemble sur notre capa-

cité collective à surmonter ce phénomène. Je vais commencer par vous, Philippe Wahl, parce que cette réalité, je crois que le groupe La Poste y est confronté du fait de sa présence sur tout le territoire. Ce mot de choc démographique n'est-il pas excessif selon vous ?

Philippe Wahl : Non, il est impressionnant, et je crois que nous avons avec l'Ifop une référence de chiffres. Moi, je suis guidé en matière de vieillissement par des chiffres très simples et vous allez voir, c'est un choc. 600 000 nonagénaires, c'est-à-dire des personnes de plus de 90 ans en 2013, contre une estimation à 1,3 million en 2030. Et après-demain, nous voyons déjà 2030, nous sommes sur le chemin de 600 000 personnes à 1,3 million. Quand j'étais enfant, c'est-à-dire entre les années 60 et 70, il y avait 1 000 centenaires sur la totalité du pays. En 2013, il y en avait 20 000, et 55 000 en 2030. On peut appeler ça comme on veut, c'est un choc, c'est-à-dire un

basculement de la société. Vous connaissez tous ce concept de Fernand Braudel, qui est génial sur le basculement du monde sur la planète ? Et bien, nous, nous avons dans notre pays ce qui se prépare un basculement de la société avec des masses de personnes âgées. Donc évidemment c'est un choc absolument majeur qu'on voit se dérouler sous nos yeux, que les politiques publiques d'ailleurs, ont tendance à essayer de retarder le plus possible parce qu'elles se rendent compte que c'est très compliqué et très cher mais les chiffres sont là : 1,3 million de nonagénaires en 2030 et 50 000. Donc c'est bien d'un choc dont il s'agit et c'est aussi pour cela je pense, que Landoy arrive à mobiliser autant d'énergie parce qu'on se rend tous compte que face au choc, il faut de l'action.

« Face au choc, il faut de l'action. »

Jérôme Chapuis : Ce choc, cette crise, est-ce que vous y voyez une menace et est-ce que vous y voyez des opportunités ?

Philippe Wahl : Je n'appelle pas ça du tout une crise parce que c'est le réel. Et ce qui est très puissant, et on le voit bien dans nos travaux collectifs avec Landoy, c'est la puissance de ce phéno-

mène qu'on appelle la transition démographique, c'est-à-dire un mouvement de l'humanité sur plusieurs siècles qui fait converger les taux de natalité et de mortalité. Donc qu'on aime ou pas, ce n'est pas le sujet, c'est le réel. Et dès lors qu'il y a quelque chose qui est du réel, ça devient une opportunité. Et c'est peut-être ça la perspective de l'entreprise, de la cheffe d'entreprise ou du chef d'entreprise. Toute modification de la réalité est une opportunité. Et nous, les postières et les postiers, on est particulièrement sensibles à cela puisqu'on passe de 18 milliards de lettres en 2008 à 6 milliards cette année. Divisé par trois, c'est une opportunité. Parce que sinon on passe son temps à se plaindre, donc le réel est une opportunité alors qu'il y ait des menaces liées à ça, c'est une évidence on l'a bien vu dans les interventions qu'on vient d'entendre, toutes parlaient de ça. Mais prenons ce phénomène du vieillissement massif de la société française comme une opportunité à laquelle nous devons trouver des réponses opportunes.

Jérôme Chapuis : Marguerite Bérard, cette crise, ce mur du réel qui est là, comment est-ce que vous, à la place qui est la vôtre, vous vous y êtes préparée ? Comment vous vous y confrontez ?

Marguerite Bérard : Bonjour à tous. Il y a un mur du réel et il y a un mur des stéréotypes. Et je voudrais commencer par ce mur là parce qu'on fait régulièrement des enquêtes auprès des collaborateurs de BNP Paribas et on leur demande comment ils apprécient, la façon dont l'entreprise lutte contre différentes formes de discriminations, celles liées au genre, aux origines et à l'âge. Ils trouvent qu'on fait, dans l'ensemble, un très bon boulot sur l'égalité des chances liées au genre et à l'âge, plus de 80 % nous font confiance. Sur l'âge, ils sont 54 % à dire qu'on fait un bon boulot et ça rejoint les points qu'on avait avant. Donc pour nous, c'est un énorme sujet et j'ai préparé un jeu. Je précise que vous allez tous y jouer et que vous n'êtes pas prévenus. C'est pour savoir quelle vision nous avons de cette population des 55 ans et plus. J'ai choisi cette catégorie parce que c'est l'enquête qu'on a fait avec Ipsos, mais on peut commencer à 45 ans. Petite parenthèse, rien que le mot « senior » dans le vocabulaire abolit le genre. On n'est plus une femme ni un homme, on est un senior et honnêtement, rien que cela les intéressés n'apprécient pas toujours. Mais je commence mon jeu. Jérôme, quelle est la part des 55-75 ans qui passe du temps sur les réseaux sociaux au moins une fois par semaine ?

Jérôme Chapuis : J'aurais dit entre 50 % et 60 %.

Marguerite Bérard : Pas mal, on est à 59 %. Hervé, la part sur la même tranche d'âge de ceux qui font du sport.

Hervé Navellou : 35 %

Marguerite Bérard : Mon dieu, 59 %. Pratiquement le même ratio que la population générale. C'est pour vous dire qu'on a des biais, des stéréotypes. Question suivante, Philippe, la part de ceux qui jouent au moins une fois par semaine aux jeux vidéo.

Philippe Wahl : 40 %.

Marguerite Bérard : Là c'est un peu fort. Un tiers, mais c'est pas mal. Alors là, c'est pour ma page de pub à moi, la part de ceux qui utilisent les interfaces digitales de BNP Paribas.

Hervé Navellou : Ce que j'ai compris, c'est que les 45-75 ans se comportent comme les jeunes. Donc on va essayer, on va dire 55 %.

Marguerite Bérard : Et pourtant, ils sont 84 %. Pourquoi est-ce que je vous dis cela ? C'est parce qu'on a une représentation qui est parfois biaisée de



Jérôme Chapuis, Hervé Navellou, Philippe Wahl, Marguerite Bérard et Éric Lombard

cette population qui, en fait, ressemble beaucoup à la population générale et qui n'a pas toujours envie d'être stigmatisée. Elle le ressent comme tel, on l'a vu dans l'enquête.

Vous prenez par exemple les montres connectées d'Apple, les premiers utilisateurs des montres connectées, c'est cette population, ne serait-ce que pour le plaisir de compter ses pas. Mais c'est assez intéressant parce que je pense qu'on a des biais. Les intéressés le ressentent dans le monde de l'entreprise et c'est là-dessus qu'il faut travailler. Dans le groupe BNP Paribas, 30 % de nos collaborateurs ont plus de 50 ans

et on le perçoit effectivement comme une chance, un plus. Simplement, il faut qu'on travaille sur nos biais, ça veut dire par exemple beaucoup en parler dans l'entreprise. Il y a une autre chose qu'on a dit précédemment et qui est importante, c'est le rôle de l'aidant. On sait aujourd'hui que 70 % des aidants ont plus de 50 ans et très souvent, ce que nous disent nos collaborateurs, c'est qu'ils font des choses dans l'entreprise pour accompagner les parents, en revanche, ce rôle de l'aidant, sous toutes ses formes, n'est pas assez reconnu. Je précise que c'est aussi un rôle financier.

On a 25 % de cette tranche d'âge de 25-75 ans qui aident leurs ascendants. Ils sont 75 % à aider leurs petits enfants et leurs enfants. Donc c'est une génération qui a un rôle pivot, central, aussi bien vis à vis de la génération qui les précède que de ceux qui sont plus jeunes et qui a envie que ce rôle-là, dans tous ces aspects, que ce soit dans la façon dont on aide à organiser la vie d'un parent plus âgé et qui devient dépendant, ou dans la façon dont on aide ces enfants qui ne sont peut-être pas rentrés aussi rapidement dans la vie active, etc. Que ce soit reconnu mais on ne le fait pas très bien.

« On a une représentation biaisée de cette population qui, en fait, ressemble beaucoup à la population générale. »

Jérôme Chapuis : Je voudrais qu'on reste sur cette question des idées fausses, des clichés qu'on peut se faire, avec vous, Hervé Navellou. D'ailleurs ça concerne à chaque fois autant vos clients que vos salariés. Vous, chez L'Oréal, vous êtes bien placé pour confirmer qu'on se fait, parfois, de fausses idées sur la vie quotidienne des plus de 50 ans en France ?

Hervé Navellou : Oui, je pense qu'il y a une réalité. Deux chiffres m'ont frappé,

d'abord le fait qu'en 2035, d'après les prévisions, 50 % de la population aura plus de 45 ans. Et puis - je crois aussi que c'est un sujet intéressant qui touche non pas les seniors, les expérimentés, mais plus globalement l'ensemble des équipes -, c'est le fait que 70 % des métiers qui seront exercés en 2035 n'existent pas forcément aujourd'hui. Donc il y a un sujet d'employabilité, bien sûr des expérimentés, mais de tous.

Pour revenir sur le sujet : les seniors expérimentés. Dans une entreprise comme la nôtre, on est très attachés depuis toujours à l'échange entre générations. Je reprends ce qu'a dit Marguerite, c'est vrai qu'il y a un certain nombre de stéréotypes dans lesquels je suis tombé tout à l'heure, notamment sur la pratique du sport, mais nous travaillons sur quatre axes vis-à-vis de cette population là en France.

- Le premier, c'est favoriser l'inclusion et l'échange entre générations. Et on pousse beaucoup le mentorat dans ce domaine-là. On pousse beaucoup la transmission des expertises entre expérimentés et plus jeunes et on organise même des sessions et des journées d'intégration des jeunes par les plus expérimentés de façon à vraiment faciliter l'échange entre générations.

On y croit beaucoup parce que c'est une entreprise, L'Oréal, où les gens d'abord ont une ancienneté assez forte, une expérience acquise au fur et à mesure des années qu'on croit important de valoriser ;

- Ensuite on travaille beaucoup sur l'accompagnement de ces personnes plus âgées en matière de santé car c'est aussi important ;

- Et puis, le troisième axe de notre action c'est de travailler sur l'employabilité de nos populations plus expérimentées et cela passe par plusieurs questions : comment les pousser à devenir eux-mêmes auteurs et acteurs de leur devenir professionnel ? Comment aussi les former de façon active, intensive à tout ce qui est l'avènement de nouvelles technologies, aux nouveaux outils numériques, à l'émergence de l'intelligence artificielle, etc. Tout ça, ce sont des sujets qui sont là, qui touchent les expérimentés, mais aussi les plus jeunes. En tout cas, eux-mêmes doivent pouvoir absolument s'y investir.

- Et puis après, bien sûr, préparer aussi les étapes d'après, anticiper sa nouvelle vie après une vie professionnelle bien remplie chez nous.

« 70 % des métiers qui seront exercés en 2035 n'existent pas forcément aujourd'hui. »

Jérôme Chapuis : Tous ces sujets-là, on va les approfondir : la question de l'employabilité, la question de la transmission. Peut-être, Éric Lombard, un propos plus général pour poursuivre ce premier tour de table. Évidemment, la Caisse des dépôts, étant un acteur incontournable de la retraite, vous êtes bien placés pour nous dire si ce choc, on y est prêt. Est-ce qu'il y a des aspects sur lesquels il y a une urgence particulière aujourd'hui ?

Éric Lombard : Alors d'abord quand même partager avec vous une surprise, on considère comme un choc



Éric Lombard, Directeur général de la Caisse des dépôts

quelque chose qui était totalement prévisible. Autant la discipline économique est une discipline incertaine, autant la démographie est quelque chose de robuste. Et des démographes comme Emmanuel Todd ou Hervé Le Bras l'ont annoncé depuis longtemps et ont annoncé les conséquences que cela aurait sur nos sociétés. D'ailleurs, comme souvent quand ça nous est extérieur, on le voit de plus près. On peut le voir avec la Chine puisqu'il était prévu qu'elle soit vieille avant d'être riche et c'est exactement ce qui est en train de se passer. À l'inverse, le seul continent en croissance démographique avec des conséquences dans l'équilibre du monde considérable, c'est l'Afrique. Il faudra donc s'y préparer et l'accompagner. Et ce qui se passe à l'extérieur, on ne le voit pas sous nos yeux. On ne le voit pas sous nos yeux alors que j'ai eu l'honneur, avec Philippe Wahl, de travailler avec un Premier ministre qui, il y a 30 ans, écrivait que les réformes des retraites étaient un sujet qui mettrait en danger les gouvernements à venir et qu'il fallait s'en occuper dès le moment où le livre blanc sortait en 91. Donc tout ça était attendu et prévu. Alors est-ce que la société s'y prépare ? Ce qui est intéressant, c'est qu'il y a une assez grande convergence entre la transformation écologique nécessaire

et l'adaptation au vieillissement. Parce qu'un des premiers sujets d'adaptation au vieillissement, au-delà de ce qui se passe dans les entreprises, je partage, ce qui a été dit, toutes les entreprises aujourd'hui se préparent à l'allongement des carrières. Mais aussi en matière de retraite, une chose que Jérôme Fourquet a dit rapidement mais qui est passionnant, c'est que l'âge effectif de la retraite dans tous les secteurs confondus, se décale en fonction des lois à venir et anticipe les mouvements. Aujourd'hui, l'âge de départ à la retraite est de 63 ans alors que les gens sont dans la rue parce qu'ils ne veulent pas d'une retraite à 64 ans. Mais tant à la SNCF qu'à EDF, les agents, les salariés partent plus tard que l'âge de départ. Ce n'est pas seulement une question de décote, c'est aussi une question sociale. Il y a un mouvement de société qui accepte ce vieillissement et ses conséquences donc les gens travaillent plus longtemps. Alors, qu'est-ce que la société fait et qu'est-ce que la Caisse des dépôts fait pour s'adapter ? Il y a un élément essentiel, c'est l'organisation du logement et des villes. Il y a une évolution qui émerge, qui est encore à ses balbutiements mais qui est passionnante, c'est ce qu'on appelle le logement inclusif. Ça fait partie d'ailleurs des thèmes de la journée. J'ai visité il y a

quelques semaines à Saint-Étienne une résidence qui s'appelle la Résidence des aînés, où on a en même temps un EHPAD, c'est-à-dire les personnes qui sont dépendantes, mais aussi l'équivalent de ce qu'on appelle les résidences service seniors, des personnes plus âgées sur lesquelles il y a besoin de plus de service, mais aussi des résidences où il y a des gens plus jeunes, y compris des étudiants qui peuvent être en transition pour passer des concours ou avoir un bout de cycle de formation. Et évidemment, ce mélange avec des services communs, en l'occurrence une brasserie assez chaleureuse qui a été installée, permet des aides mutuelles où les personnes âgées peuvent apprendre des langues qu'ils connaissent à des plus jeunes. Les plus jeunes, évidemment, permettent aux plus âgées d'avoir accès aux services digitaux, des services financiers ou autres et on recrée comme ça l'esprit de village. Et pour ça, il faut d'ailleurs que la vie dans les villes soit plus simple, avec des centres villes plus vivants et des accessibilités avec des transports publics plus maillés. Et donc tout ça est en train de se mettre en place, cette adaptation est en train de se faire, mais comme toujours on aimerait bien aller plus vite. En tout cas, la prise de conscience est là et le mouvement est engagé.



Hervé Navellou, Directeur général L'Oréal France

« Il y a une assez grande convergence entre la transformation écologique nécessaire et l'adaptation au vieillissement. »

Jérôme Chapuis : Je voudrais qu'on s'arrête un moment sur un thème que vous avez commencé à effleurer : la question de l'emploi des seniors. C'est d'ailleurs l'un des thèmes importants de cette journée. Un index senior est prévu pour les entreprises, certains disent qu'il faudrait qu'il soit contraignant mais il y a une réalité, aujourd'hui, c'est que 40 % des Français arrivent à l'âge de 62 ans sans emploi.

J'ai bien aimé quand vous avez parlé des expérimentés, on se demandait si le mot senior était adapté. Qu'est-ce que vous mettez derrière ce mot Hervé Navellou? À partir de quand, chez L'Oréal, on est un expérimenté et on se doit de transmettre ?

Hervé Navellou : Je n'ai pas de définition ou d'échelle d'âge. Mais c'est vrai que culturellement chez nous, on a la chance d'avoir des équipes qui font de longues carrières, qui restent longtemps et qui, effectivement, ont accumulé par leur vie professionnelle, beaucoup d'expérience dans leur métier ou qui ont même changé de métier chez nous et qui, par conséquent, sont dépositaires d'une certaine culture, d'un savoir-faire qu'on croit important de valoriser avec ceux qui rentrent. Et moi, j'ai toujours trouvé très intéressant de mettre en contact et d'organiser ces échanges là et de mettre en contact les expérimentés et les plus jeunes pour justement passer ce relais et transmettre aussi ce qu'ils ont appris. Je pense qu'au bout de 40-45 ans, vous commencez à comprendre la culture d'une entreprise, ses valeurs, ses façons de faire et vous pouvez être un mentor, un conseil voire un coach très avisé pour les plus jeunes qui rentrent.



Marguerite Bérard, Directrice de la Banque commerciale en France et membre du Comité exécutif BNP PARIBAS

Jérôme Chapuis : C'est ce que décrivait tout à l'heure Jérôme Fourquet lorsqu'il parlait de l'étude du baromètre Landoy. Il disait que beaucoup de seniors ont le sentiment d'être écartés en raison de leur âge, j'imagine qu'une entreprise peut déployer des politiques pour lutter contre ça.

Hervé Navellou : On parle souvent de diversité d'origine, de milieu, d'âges et je pense qu'un groupe, une entreprise, un collectif est aussi riche de différences de générations. Et ça, il faut le valoriser à tous les moments. Donc, le regard que portera quelqu'un qui a 25-30 ans d'expérience sur un sujet par rapport à un tout jeune, à mon avis, sera intéressant, complémentaire,

l'angle de vue sera différent mais donc très utilisé aussi. Et ça, je pense qu'il faut, en tant que manager et patron, le mettre en avant.

Jérôme Chapuis : Marguerite Bérard, sur ces sujets de l'employabilité, la manière dont vous organisez la transmission non seulement des savoirs, mais aussi de la culture de l'entreprise.

Marguerite Bérard : Alors le premier point, si on regarde notamment les sujets technologiques, quelqu'un qui est sorti de l'école commence à devenir obsolète au bout de 18 mois s'il ne continue pas à se former. Donc ce n'est pas une question d'âge, c'est une question d'entretien constant, comme du sport. Et honnêtement, au bout de 18 mois, vous commencez à vous décaler. J'ai la chance d'avoir un patron de l'informatique, pour la banque commerciale de France, qui a plus de 60 ans et qui est incroyable. Il nous a fait faire des progrès colossaux et décoller sur de nombreuses choses, les progrès sont extraordinairement matériels. Et ce qu'il nous apporte aussi, et la grande responsabilité dans les entreprises, c'est ça. C'est d'avoir une culture qui permet la diffusion régulière de tout ce qui peut être nouveau et qu'aucun d'entre nous n'ait honte de dire « mais ça je ne

connais pas parce que je ne l'avais pas appris à l'école ». Et je vois qu'on parle de technologie, mais ça peut être aussi des sujets de transition énergétique. J'y passe la plus grande partie de mon temps en tant que banquière, ce n'était pas le cas il y a une quinzaine d'années alors que c'est un élément absolument clé. Donc dire que « j'ai besoin de me former à ce que permet demain l'hydrogène », oui j'ai besoin de l'apprendre parce que je n'ai pas appris à l'école. Une entreprise est souvent dirigée par des seniors, donc l'exemplarité commence par là. Je pense que ce qui est très important dans une entreprise, c'est que chacun dise qu'il ou elle ne sait pas quelque chose, se forme, le fait savoir et le partage. Et c'est comme ça qu'on décontracte tout le monde. Par ailleurs je parlais des biais et très souvent, celui qui mentore, n'est pas toujours celui qu'on croit. Parfois, le mentoring se passe à la maison. Les quinquas, chez moi, sont souvent meilleurs que la tranche des 35 ans sur un certain nombre de trucs, parce qu'ils commencent à avoir des grands enfants à la maison qui leur ramènent plein de choses. Par exemple, le repas du dimanche les enfants parlent de ChatGPT, ils montrent ce que c'est et son fonctionnement et le lundi ils apportent ça au travail. Alors qu'à 35 ans,

les enfants sont en primaire et avec un peu de chance ils n'ont pas encore de portable donc ils ne vous apportent pas ça. Donc ce n'est pas une question d'âge. Je pense que c'est une question de curiosité et d'avoir une entreprise qui organise la diffusion de ses sujets et où on dit qu'il est normal et plutôt enthousiasmant, excitant d'apprendre tous les jours. Mais pour moi, ce n'est pas lié à l'âge, c'est un état d'esprit.

« Il est très important dans une entreprise que chacun dise qu'il ou elle ne sait pas quelque chose, se forme et le partage. »

Jérôme Chapuis : Philippe Wahl sur ce sujet de la nécessité de former les salariés jusqu'au bout et sur la manière dont on transmet la culture d'une entreprise qui s'est beaucoup transformée ces dernières années.

Philippe Wahl : D'abord, on est confronté à une crise de l'identité professionnelle. On a aujourd'hui, 65 000 facteurs qui sont rentrés chez La Poste comme facteur lettre. Nous les appelons les facteurs et factrices mais ce sont des facteurs lettre. Vous avez compris le problème. Donc ce que nous avons à traiter d'abord et qui est aussi lié à l'âge, c'est le changement d'iden-

tité professionnelle qui est un mécanisme douloureux. Évidemment, la réponse c'est la formation et ça fait très longtemps qu'on a explosé le fameux 1 % de formation. On est plutôt à 60 % de la masse salariale sur la formation. Pourquoi ? Parce qu'il faut transformer les pratiques professionnelles. Surtout, on ne peut pas avoir une seule solution. Nous sommes 260 000 et il y a une première grande différence dans l'entreprise, c'est qu'il y a des gens qui ne télétravailleront jamais.

C'est une vraie différence à l'intérieur de l'entreprise. Les factrices, facteurs, postiers, chargées de clientèle dans les bureaux de poste ne télétravailleront jamais puisque leur travail c'est la relation humaine du dernier mètre. Donc la solution pour eux, ça ne peut pas être la même que celle des autres.

Deuxièmement, dans une entreprise aussi nombreuse, nous avons des métiers pénibles et donc les solutions pour les métiers pénibles sont différentes de celles des autres métiers. Par exemple, nous avons des systèmes de préretraite parce que quand on a été exposé aux intempéries ou au travail de nuit sur toute une carrière professionnelle, il faut pouvoir partir avant 64 ans.

Vous voyez donc, l'idée, c'est vraiment d'abord de s'intéresser à l'identité pro-

fessionnelle de votre corps social et de bien répondre aux spécificités. Je crois que cette adaptation, on y est sensible et on cherche tous à la faire. Je ne suis complètement fan du terme des « expérimentés » car j'y vois la possibilité d'une fuite sémantique. Je m'explique ; nous n'aimons pas appeler les personnes de plus de 60 ans des « vieux ». Donc on a écarté les « vieux ». Il y a l'euphémisme des « personnes âgées » mais finalement c'est un peu lourd... Donc on parle de « senior ». La suite de la fuite sémantique c'est qu'on ne parle plus de vieux, de personnes âgées, de senior ; on parle « d'expérimentés ». Hervé, vous avez raison, c'est une caractéristique. Mais je réfléchis immédiatement aux jeunes à qui on va dire constamment dans l'entreprise : « tu

sais on ne peut pas te donner ce job car tu n'es pas assez expérimenté. »

Jérôme Chapuis : Je voudrais qu'on parle un peu de ce moment si particulier, vous avez commencé à l'effleurer Philippe Wahl, où les entreprises doivent accompagner des salariés qui se projettent vers la retraite. Éric Lombard, comment est-ce qu'on aide les salariés qui sont proches de la retraite mais qui ont encore besoin ou envie de travailler ? Ont-ils toujours envie de se former, comment les encourager ?

Éric Lombard : On a lancé il y a peu de temps « Mon Compte Formation » et qui est très intéressant à propos de cette question d'évolution parce que ça a été dit : c'est tout au long de sa vie



qu'il faut se former. Auparavant, la formation professionnelle, c'était un truc assez simple. C'était géré par les entreprises très soucieuses d'ailleurs de garder la main sur les fonds que ça générerait et ça profitait aux vieux mâles pour le dire simplement. Donc c'était quelque chose... enfin c'est très bien, il faut aussi que les vieux mâles se forment, mais c'était quelque chose qui, socialement, était déséquilibré et qui ne répondait pas aux besoins. Et à l'initiative de Muriel Pénicaud, on a mis en place Mon Compte Formation, donc c'est totalement digital. C'est très ouvert de ce fait et ça a été un succès absolument exceptionnel d'adhésions puisque depuis novembre 2020, quand l'application a été lancée, il y a 5 millions de formations qui ont déjà été dispensées et avec un rééquilibrage, qui est un des objectifs aussi de la réforme, dans l'échelle socio culturelle des bénéficiaires. Aujourd'hui, 70 % des bénéficiaires sont plutôt des ouvriers, des employés, alors qu'avant c'était plutôt les CSP+. Ça s'est rééquilibré aussi en matière de genre, puisque ce sont maintenant des formations qui sont prises à parité par les femmes et par les hommes. Et en termes d'âge, c'est aussi assez équilibré et précisément, c'est ce qu'on essaie de pousser. En fait, aujourd'hui, c'est une sorte de libre-service. Il y a 33 millions

de comptes qui ont été ouverts ou qui sont potentiellement ouverts, et on souhaite, nous, qu'il y ait plus d'opérations push, c'est-à-dire qu'on aille vers des catégories de population pour les encourager à s'adapter. Parce qu'avant de parler du passage à la retraite, je veux parler des carrières longues et de la nécessité des carrières longues.

Parce que ce qui a complètement changé dans notre pays, Jérôme Fourquet l'a bien dit, c'est qu'il y a des emplois non pourvus. Il y a beaucoup d'entreprises partout, sur tous les territoires, qui recherchent des salariés. Le patron de l'usine Stellantis à Sochaux me disait « quelqu'un qui passe sur le trottoir, même s'il ne sait rien faire, je le prends, je le forme et je l'intègre. » Donc on recherche des gens, des seniors comme des jeunes, mais pour ça il faut les former. Il y a une initiative très intéressante qu'on a fait à Angoulême: les agriculteurs qui faisaient du cognac cherchaient des personnes pour faire des tonneaux. Et on a fait une opération push pour dire aux gens « vous voulez vous former comme tonneliers, vous trouverez un emploi » et ça a fonctionné. Et donc il faut qu'on utilise ces outils de façon à accompagner les personnes dans des changements de jobs parce qu'il y a quelque chose qui

est très frappant dans notre pays. C'est cette vision de carrière longue et de stabilité dans l'emploi. Et ça, ça n'existe plus. Et même à 50 ans, 60 ans, il faut être prêt à changer d'activité. Et je suis absolument convaincu qu'à 60 ans, quand on est dans la vie de travail, on peut tout à fait le faire et l'entreprise a évidemment intérêt parce que de toute façon, les jobs changent tout le temps. Donc aujourd'hui, même les personnes plus anciennes sont obligées de travailler sur des outils digitaux, sur des chats, sur des interactions qui sont complètement différentes. Cette formation, elle est indispensable, elle se fait dans l'institution, puis elle se fait aussi pour les phases ultérieures. C'est-à-dire que, dans l'accompagnement, à la Caisse des dépôts on s'est dit qu'on avait un certain nombre de nos collègues qui, peut-être, avaient envie d'évoluer en dehors de l'entreprise. Donc on a fait des plans d'accompagnement et on a vu beaucoup de collègues se projeter dans l'activité entrepreneuriale, associative, on voit cette mobilité dans les types de jobs, le salarié de l'entreprise publique qui va monter une librairie à Guingamp. Et moi, je trouve ça merveilleux, d'abord pour les habitants de Guingamp qui ont une nouvelle librairie et puis pour cette personne qui aura un nouveau cycle de vie professionnelle

Donc il faut qu'on se projette dans un monde beaucoup plus mobile, avec des changements mais qu'il faut accompagner. C'est le rôle des entreprises, grandes et moyennes, de l'opérer. Un outil de formation, encore une fois, peut être un outil de transformation parce que la personne qui veut monter une librairie, il y aura besoin de savoir comment est-ce qu'on gère une petite entreprise. Il y a des formations pour ça. La seule formation que je n'ai pas trouvée c'est « comment est-ce qu'on dirige la Caisse des dépôts? » mais du coup, j'essaie de faire ça sur le tas. Mais sinon, il y a quand même des dizaines de milliers de formations ouvertes qui permettent aux personnes de choisir ce qu'elles souhaitent faire ce qui est aussi merveilleux.

« Il faut se projeter dans un monde beaucoup plus mobile, avec des changements qu'il faut accompagner. »

Jérôme Chapuis : Marguerite Bérard, question très concrète : comment accompagner ces salariés qui commencent à se projeter mais qui sont encore dans l'entreprise ?

Marguerite Bérard : Je fais la même réponse, ça passe d'abord par énormément

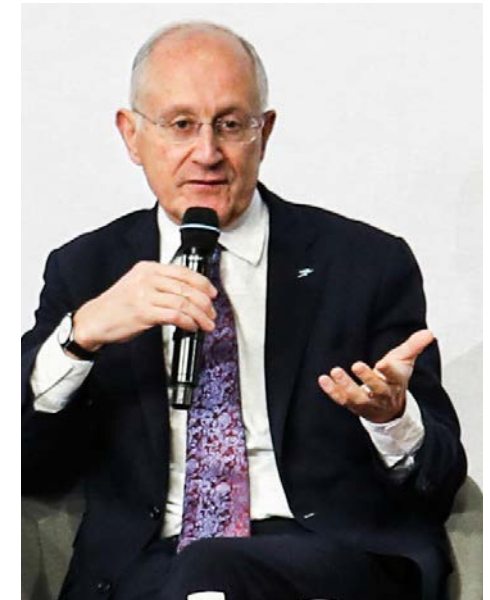
ment de formation, mais aussi donner envie de ces mobilités professionnelles. Parce qu'une entreprise, quand elle est grande, elle est parfois un peu cloisonnée. Donc la première chose à faire, c'est de faire en sorte que les gens se rencontrent pour découvrir des jobs y compris dans l'entreprise. Après ça peut être, comme on vient de le décrire, à l'extérieur comme ouvrir une librairie, mais aussi au sein d'une entreprise, comme par exemple à la BNP Paribas où vous pouvez passer de la clientèle des particuliers à celle des entreprises ou des professionnels des TPE ou de la banque privée. Vous pouvez être dans un métier de commerce et puis après aller faire de la conformité, ça c'est très important. Vous pouvez aussi décider de faire de l'informatique, des RH, de la communication. On a toute la palette des métiers et ce qui est important, c'est déjà de franchir ce pas, d'aller les connaître. Donc parfois, alors on l'organise de manière un peu formelle avec ce qu'on appelle des mobility days, des événements organisés par l'entreprise qui permettent de faire ces pas là, mais aussi ça peut être des Vis ma vie où on propose aux salariés d'aller regarder pendant quelque temps quelqu'un qui fait un job, si ça peut le tenter, si ça peut lui plaire aussi. C'est donc construire ces passerelles là parce qu'on se forme

quand on a déjà un peu une idée de là où on a envie d'aller. Et puis après il faut un environnement qui vous encourage à le faire, qui est prêt à prendre du temps. Parce qu'on commence à être à plein régime au bout d'un an, 18 mois, mais quand on prend son job, ne serait-ce que parce qu'il faut découvrir là où vous arrivez, il faut comprendre comment ça se passe. On n'est jamais à plein régime tout de suite donc il faut que l'entreprise accepte aussi ce temps d'investissement. Parfois, ça conduit à des conversations au moment où quelqu'un se dit « quand est-ce que je vais partir à la retraite ? » Un mot que je n'aime pas non plus parce qu'il y a parfois des formes de compte à rebours où on se dit « non mais ce job-là, c'est plutôt un job qu'il faut occuper pendant quatre ou cinq ans pour que ce soit utile dans l'entreprise ». Et donc est-ce que tu auras le temps de tout ? Ce sont ces discussions qui sont très concrètes et que nos équipes RH, nos managers ont au quotidien et je crois beaucoup aux passerelles qui permettent de découvrir des métiers qu'on ne connaît pas déjà dans l'entreprise.

Hervé Navellou : J'abonde complètement dans le sens de ce que dit Marguerite. Il y a 25-30 ans, les équipes d'une entreprise se projetaient dans les cou-

loirs de façon un peu classique. On imaginait faire carrière dans le même métier et progresser dans le même couloir. Je pense que, parce que le monde a changé, nous, entreprises, devons encourager chez nos collaborateurs la curiosité, la mobilité, l'agilité. Donc créer des passerelles pour nos équipes RH, notamment pour nos collaborateurs, est très important et on le pousse énormément aujourd'hui, beaucoup plus qu'avant. Et moi, je crois aussi énormément que quelqu'un qui a pu bénéficier d'expériences différentes dans le cadre d'un même groupe a une richesse d'expérience incroyable. Donc ça, c'est la première chose. Et la deuxième, c'est de jouer aussi notre rôle pour accompagner ceux qui, à un moment donné, se projettent aussi dans une nouvelle vie après l'entreprise. Donc ce que vous disiez sur le CPF, en pratique, c'est effectivement la même chose. Donc on abonde sur les congés de formation pour faciliter et favoriser la formation de collaborateurs aussi, dès lors qu'elle développe leur employabilité. Et effectivement, on accompagne nos collaborateurs aussi sur des projets de création d'entreprise ou de reprise d'entreprise.

Philippe Wahl : Oui, nous, on est confronté à cette déformation des métiers qui est, puisqu'elle est massive,



Philippe Wahl, Président Directeur général du Groupe La Poste

une opportunité et il y a des parcours absolument incroyables. Tout ça passe d'abord par l'idée de dégager la vision de l'entreprise pour le futur. Nous avons une vision du rôle de La Poste en 2030, il faut la partager pour que les gens y trouvent leur utilité dans l'entreprise et puis après, il faut négocier avec les syndicats. C'est aussi une façon de faire rentrer dans la tête des uns et des autres la transformation qui est en cours et ainsi permettre, grâce à la formation, toutes ces trajectoires. Mais on a des exemples de trajectoires incroyables des factrices qui sont devenues codeuses. On a des chargés de clientèle qui travaillent chez Probayes, notre filiale d'intelligence artificielle.

Et donc, à chaque fois, ce sont des rôles qu'on met en avant dans l'entreprise pour dire « ça se passe comme ça ». Lors des vœux de la Poste, comme chaque fois depuis six ans, on met en avant les postiers de l'année. Alors qui sont les postières et les postiers de l'année? Ce sont 40 femmes et hommes. Il y a ceux qui ont sauvé les mamies parce que les postiers, chaque année, sauvent entre 2 000 et 3 000 mamies, mais il y a aussi celui qui est devenu codeur, celui qui est devenu ingénieur en intelligence artificielle. Donc on met en avant ces trajectoires de changement professionnel qui sont indispensables et qui, chacune et chacun d'entre nous le dit, ont des enjeux dans nos entreprises. Et ça, la possibilité d'avoir des métiers différents à l'intérieur de l'entreprise, c'est fondamental.

« La possibilité d'avoir des métiers différents à l'intérieur de l'entreprise est fondamentale. »

Jérôme Chapuis : On sent bien depuis le début, Jérôme Fourquet en parlait tout à l'heure, qu'il y a un sujet culturel. On a aussi d'ailleurs commencé par la question des clichés, des stéréotypes. Je vous promets qu'on ne va pas parler sur le fond de la réforme des retraites, mais on ne peut pas faire

comme si cette journée n'était pas particulière. Je voudrais quand même vous entendre sur la manière dont vous interprétez la très forte résistance des Français.

On parlait d'une réalité, ça c'est une réalité la très forte résistance des Français au report annoncé de l'âge légal par rapport à cette réalité. Qu'est-ce que ça nous dit de notre psychologie collective?

Philippe Wahl : Alors moi, cette réponse est une évidence. Je ne suis pas du tout surpris de cette réponse de dire « je suis contre la prolongation ». La question est « souhaitez-vous travailler deux ans de plus ou souhaitez-vous être libre dans un pays hédoniste, l'un des pays les plus riches et attirants de la planète? » Franchement, je suis surpris qu'il n'y ait pas plus de gens qui disent « mais moi je préfère ne pas travailler deux ans ». Surtout que ce que nous dit également Jérôme Fourquet, c'est que dans leur pratique, dans leur tête, les gens ont déjà bougé. Ils ont déjà compris que la retraite passerait à 64 ans. Évidemment qu'elle va passer. Et donc je ne suis pas surpris de ça. Nous avons une culture qui est une culture de lutte sociale, qui est une culture également hédoniste. Et donc vous dites aux gens « vous êtes vraiment sûr que vous

voulez bosser deux ans de plus? » ils vous disent « non, je préfère m'arrêter ». C'est ça la question posée.

Marguerite Bérard : Je pense qu'il y a plusieurs choses qui jouent dans les réponses qui sont faites. D'abord, c'est un peu comme quand vous partez pour une course. Le matin vous vous êtes dit que vous alliez faire dix kilomètres et puis en cours de route, on vous dit « attends, on va te rajouter un ou deux kilomètres de plus ». Honnêtement, si vous ne l'avez pas intégré au départ, vous avez un biais d'ancrage qui dit « non mais je m'étais dit dix kilomètres ». Est-ce que je vais avoir le souffle? Est-ce que je vais avoir envie? Donc je pense que ça joue.

Ensuite, comme le dit Philippe Wahl, je pense que les gens se projettent dans une deuxième vie, dans un demain qui est un demain actif et qui est un demain extraordinairement engagé sous des tonnes de formes. Ça peut être un engagement familial vis à vis de petits enfants quand on en a, ça peut être un engagement social. Si vous regardez la moyenne d'âge des maires en France et qui sont des gens super actifs, je crois qu'ils ont en moyenne 62 ans. Donc on se projette dans des engagements qui plaisent, dans des envies, pour ceux

qui en ont les moyens, des voyages ou des loisirs, ou apprendre une nouvelle langue ou que sais-je. C'est une vision d'une deuxième vie qui n'est pas forcément négative.

Donc je pense que ça joue aussi. Et puis ça renvoie à des inquiétudes qu'on peut avoir sur eux, sur la vie au travail. Est-ce que j'aurai un travail sur ces dernières années là ou est-ce qu'on me dira que c'est juste une manière de penser mon revenu de remplacement futur? Et puis parfois il y a des formes de pénibilité qui ne sont pas seulement le travail de nuit, etc. Mais si vous prenez les Franciliens, il y a des gens qui, même si certains pratiquent le télétravail, disent « deux fois 1h30 de RER tous les jours, si je peux faire autre chose, pourquoi pas? » Tout le monde n'est pas non plus enthousiaste de la prolongation de ce mode de vie.

Jérôme Chapuis : J'ai cru déceler que vous n'aimiez pas le mot retraite.

Marguerite Bérard : Non, parce que je pense que là aussi, retraite, ça donne le sentiment qu'on se retire. Je prends le mot anglais de retirement, c'est comme si on se retirait de la société. Ce n'est pas du tout ça. Je pense que c'est une

deuxième vie, une vie différente qui peut être encore une fois extraordinairement active, pleine d'engagement et de satisfaction. Et donc, là aussi, on porte les mots latins la connote d'une manière qui ne me plaît pas tellement.

Hervé Navellou : Oui, je suis tout à fait d'accord, je n'aime pas du tout le mot retraite. J'ai l'impression que c'est une espèce de coupure, de cassure, d'arrêt.

Jérôme Chapuis : Mais c'est comme ça que le vivent vos salariés.

Hervé Navellou : Je vous avoue que je ne leur ai pas trop posé la question spécifique du mot. Mais on l'entend, on le voit. Les Espagnols appellent ça la jubilación, c'est beaucoup plus positif. Et c'est vrai qu'au fond, la retraite devrait plutôt être perçue, vécue comme une deuxième vie. Je comprends ce que dit Philippe Wahl et en même temps, je vous avoue que quand j'écoute les débats en France sur le sujet, je trouve, et c'est culturel, que le rapport au travail en France, comme le rapport à l'entreprise, un peu "has been", comme si c'était épouvantable de travailler. Je l'ai vécu comme ça et je pense que mes équipes aussi mais je pense que le travail, au contraire, c'est du lien social,

c'est un ascenseur, c'est aussi une progression personnelle, c'est de l'ouverture aux autres, ce sont des projets collectifs.

Il y a des situations évidemment très différentes, il y a des carrières beaucoup plus pénibles que d'autres. Mais je trouve que les côtés positifs du travail sont malheureusement pas assez présents dans le débat, aujourd'hui en France.

« Les Espagnols appellent la retraite la jubilación. C'est beaucoup plus positif. »

Jérôme Chapuis : Peut-être le mot de la fin, Éric Lombard, sur cette question culturelle de notre rapport à la retraite, notre rapport au travail.

Éric Lombard : Il y a peut-être un sujet de rapport au travail, mais je trouve que Philippe Wahl a raison, c'est quand même complètement naturel. Et en termes de santé, quand on a mis en place le tiers payant, sans surprise, ça a augmenté la consommation de médicaments puisque les gens ont l'impression de ne pas payer. Or, évidemment, ils payent au travers des cotisations. Il se trouve que pour la retraite, il y a un tiers payant qui est incroyablement lointain. Le tiers payant pour la société

dans son ensemble, c'est fondamentalement la dette publique puisque nos régimes sont en déficit et le seront demain. Donc la dette publique va être reportée sur nos enfants mais comme on fait ça depuis Philippe le Bel, les gens se disent que finalement ça sera peut-être leurs arrière-petits-enfants. Donc il y a un tiers payant collectif qui fait que les gens se disent franchement pourquoi est-ce qu'on s'embêterait ? Il y a aussi des tiers payant dans les équilibres entre les différentes collectivités. Les régimes spéciaux, ce sont des personnes à qui les autres salariés payent des situations avantageuses qui peuvent être légitimes quand ce sont des métiers difficiles pour les policiers, les conducteurs de train ou autre donc franchement, tant que les autres sont prêts à payer, pourquoi pas ? Et on a quand même cette question en France, qui est peut-être liée aussi à la formation économique dans les écoles, c'est qu'on ne sait pas qui paie. Si vraiment on voit qu'il y a un problème, Philippe le Bel, lui, avait les Templiers, nous, ce sont les milliardaires. Donc on est dans des débats qui sont très symboliques. Quand ça revient à l'individu, l'individu se dit « pourquoi est-ce que je ne partirais pas à la retraite ? » Sachant que, ça a été dit, la retraite c'est juste une nouvelle vie. On est aus-

si le pays où la vie associative est la plus vivace, où les personnes s'engagent d'ailleurs le plus souvent bénévolement, sans rémunération, pour aider leurs concitoyens, donc pour des choses extrêmement précieuses, extrêmement utiles. Donc, le débat, le dialogue permet sans doute de trouver une piste d'atterrissage comme on en a quand même tous les cinq ans. La réalité, depuis le livre blanc de Rocard sur les retraites, c'est qu'il y a quand même une réforme de la retraite tous les cinq ou dix ans. Moi je fais le pari que dans les 20 ans qui viennent, on aura encore des réformes nombreuses à chaque fois accompagnées de cette spécificité de notre pays. Qu'il y ait un mouvement social qui dure, dont les effets, grâce au télétravail, sont moindres.

Jérôme Chapuis : Je vous remercie beaucoup tous les quatre. Je ne peux m'empêcher de finir par un petit clin d'œil puisque vous évoquiez le sujet tout à l'heure.

Dans *La Croix L'Hebdo* nous préparons un dossier « à l'école des libraires ». Ça peut peut-être vous donner des idées de gens qui basculent et souvent quittent leur entreprise pour aller ouvrir une librairie à Guingamp ou ailleurs.

Merci beaucoup.

FLASH INNOVATION

par Carole Zibi

Se donner des chances de préserver l'employabilité des +40 ans



Carole Zibi,
Vice-Présidente marketing chez Chance

56

Bonjour à tous. je voulais nous inviter collectivement à regarder cette question de l'employabilité des plus de 40 ans. Finalement, quand on parle de seniors, on se dit certains ont 45 ans, d'autres 50 ou 55. Nous, ce qu'on observe, c'est que dès 40 ans, on peut imaginer qu'il y a un rôle à jouer sur le terrain de l'anticipation pour préserver l'employabilité sur le long terme. Pourquoi 40 ans ? On rentre dès 40 ans dans une deuxième partie de carrière et dès 40 ans, on s'aperçoit que le schéma mental qu'on avait construit, imaginons qu'on a fait des études, le schéma mental qu'on avait construit peut-être

au début de notre carrière c'est cette ligne droite fantasmée. Or, la vraie vie professionnelle, on le sait tous, est plutôt jonchée d'embûches, d'accidents, de tournants plus ou moins choisis. Et c'est là où j'en fais référence à l'ouvrage de Pierre Rosanvallon et les épreuves de la vie que vous avez peut-être lu, qui parle des nombreuses surprises, désillusions, accidents de vie que l'on doit accepter et traverser dans notre vie au global et notamment notre vie professionnelle. Et donc, fort de ce constat, on s'aperçoit que pour nous, il s'agit de se rendre compte, de prendre les rênes de sa carrière.

Chacun, chaque salarié et chaque demandeur d'emploi à tout âge et notamment dès 40 ans, puisque la sentence est là à 45. Vous avez sans doute vu ce chiffre ? C'est une étude qui a été commanditée par le site de recherche d'emploi Indeed, qui livre le résultat suivant: quatre dirigeants sur dix n'ont jamais embauché quelqu'un de 45 ans et plus. Donc vous voyez à quel point cette discrimination d'âge dont on parle tous régulièrement et notamment aujourd'hui, cette discrimination liée à l'âge est une discrimination majeure qui a donc fait les gros titres du New York Times il y a deux jours, quand le journal s'est employé à traiter la question de la réforme des retraites. Et donc chez Chance, ce qu'on essaye de faire, c'est de recréer une confiance en soi comme moteur de la remise en mouvement et de l'employabilité. Et cette citation, c'est vraiment une citation authentique de ce monsieur qui s'appelle Aymeric, qui a été directeur commercial pendant 30 ans, qui a travaillé comme il le dit 7 jours sur 7 et qui a senti que derrière l'échelle sur laquelle il gravissait tous les échelons, il y avait un vide et il a retrouvé confiance à travers le parcours Chance que je vais vous décrire très rapidement. Le parcours Chance ce n'est pas une potion magique dans laquelle on

se baigne et on ressort rajeuni et capable de gravir toutes les montagnes. Il s'agit d'une méthode qui dure trois mois et qui permet à un salarié ou à un individu de traverser une phase d'introspection, d'exploration et de mise en action. Et l'introspection, c'est vraiment la phase qui dure un mois, qui consiste à des activités en ligne et à des rendez vous réguliers avec un coach en visio. Et donc cette partie introspection est fondamentale puisqu'on se rend compte que l'intérêt de la méthode majeure, c'est de considérer qu'un travail n'est pas un métier, pas uniquement un métier. On considère chez Chance que notre travail inclut trois autres piliers que le métier: l'environnement, dans quel type d'environnement on veut évoluer, quel type de structure, la finalité, à quelle fin s'emploie t-on ? Et surtout, cette question des impératifs, puisqu'on nous pose très souvent la question des seniors à la question du salaire et de l'inflexibilité possible ou pas. Donc les impératifs, c'est se poser des questions sur des horaires, des questions sur ces salaires et ces conditions au global. Et donc fort de cette méthodologie qui est 100 % Online on réussit à avoir des résultats comme cette personne, Renelle, 46 ans, qui raconte avoir retrouvé une étincelle, avoir retrouvé le sens de son métier et

57

de sa place dans la société à l'issue du parcours. Alors là, je partage avec vous des chiffres spécifiquement sur des personnes qui font le parcours Chance de plus de 45 ans. Plus de 60 % des personnes retrouvent confiance en elles, 80 % ont identifié les blocages psychologiques et 85 % se sentent mieux armés pour se lancer dans les prochaines étapes de leur projet. Depuis que j'ai commencé à parler jusqu'à dans cinq minutes, on a quelqu'un qui s'inscrit pour faire en sorte de changer sa trajectoire professionnelle, en passant par cette étape de bilan. Et des entreprises comme Boulanger ont choisi justement de dédier des programmes à des publics qu'ils souhaitent faire évoluer et réenergiser. Tous les types de publics sont concernés et on observe donc un vieillissement des publics qui font un parcours chance. On était autour de 33 et 34 ans de moyenne d'âge, de personnes qui font le parcours chance et on situe plus autour de 37-38 ans, une prise de conscience de l'importance de faire le point en milieu de carrière. Donc, au global, 77 % des personnes qui font le parcours chance ont une sortie positive incluant de la



formation. Et ça, ça comprend aussi des demandeurs d'emploi. On a beaucoup d'accords avec les acteurs publics pour faire en sorte, notamment dans les régions, que les demandeurs d'emploi bénéficient de parcours Chance pour retourner dans le monde du travail. En conclusion, ce type d'approche, et il y en a d'autres, permettent de recréer une égalité des chances, notamment sur la question des seniors et particulièrement à partir de 40 ans, pour réenergiser, pour redonner envie et finalement se donner les uns les autres une nouvelle jeunesse. Merci.

TABLE-RONDE N°2

COMMENT FACILITER L'EMPLOYABILITÉ DES SENIORS ? MARCHÉ DE L'EMPLOI DES SENIORS - RECONVERSION - QUELS TYPES D'EMPLOI ?

Animée par :

Samuel Lieven, Directeur de la rédaction du *Pélerin*

Intervenants :

- Hippolyte d'Albis, Économiste
- Marc Benayoun, Directeur exécutif d'EDF
- Robert Dambo, Président Directeur général de Grant Thornton
- Natacha Rafalski, Présidente de Disneyland Paris
- Jérôme Volle, Président de la Commission Emploi de la FNSEA



Samuel Lieven,
Directeur de la rédaction du Pèlerin

Samuel Lieven : Bonjour à tous. Pour cette table ronde, nous serons en présence de Hippolyte d'Albis, un économiste, Marc Benayoun, directeur exécutif d'EDF, Robert Dambo, président-directeur général de Grant Thornton, Natacha Rafalski, présidente de Disneyland Paris, et Jérôme Volle, président de la Commission Emploi de la FNSEA. On a déjà entendu beaucoup de choses ce matin, notamment ce grand paradoxe que nous vivons en France. On sait bien qu'on aura besoin de plus en plus de plus d'actifs pour financer à l'avenir les retraites. Les projets de réforme se suivent et se ressemblent toujours dans le sens de l'allongement de la durée de cotisation, de retarder l'âge de départ et produisent à peu près les mêmes effets à chaque fois. On s'en rend bien compte ce matin. Mais d'autre part, l'âge moyen de départ continue de se situer autour de 57 ans, ce qui est très tôt en France. Jérôme, a rappelé tout à l'heure qu'à 62 ans il n'y a plus que 40 % d'actifs qui ont un

emploi. Donc, il y a bien une réalité du sous-emploi. Et c'est ce qu'on va essayer de sculpter ensemble. Qu'est-ce qu'on peut faire à l'échelle des entreprises, des employeurs pour y remédier ? Il était question des 50 ans, puis c'est descendu à 45 ans et là on vient de parler des plus de 40 ans, donc on se dit que bientôt ce sera toute la population française. Hippolyte d'Albis, de qui parle-t-on exactement ? Est-ce que tous les plus de 40-45 ans sont concernés de la même manière par ce problème de sous-emploi ? Je rappelle que vous êtes directeur de recherche au CNRS et que vous avez notamment publié en 2022 *Les seniors et l'emploi* auprès de Sciences Po ce qui vous rend particulièrement compétent pour répondre.

Hippolyte d'Albis : Merci beaucoup au Club Landoy de me permettre de participer à cette table ronde. Si on veut savoir ceux qui vont vraiment continuer à travailler longtemps et ceux qui ne vont pas continuer longtemps, c'est vrai qu'il

faudrait les caractériser un peu plus et dépasser les simples chiffres. Un tiers des personnes qui sont les 60-64 ans, qui sont-ils ? Sont-ils différents des autres ? Parmi eux, ma part des cadres, des artisans, des commerçants, des chefs d'entreprise ou des agriculteurs est colossale, ce sont 45 % de ceux qui travaillent. D'une certaine manière ils sont contents de leur boulot, ils sont intéressés, ils ont envie et sont motivés. Alors vous voyez, 45 % des seniors de plus de 60 ans qui continuent à travailler sont dans cette catégorie-là alors que si on prend les moins de 60 ans, vous allez avoir quelque chose comme moins de 30 %. À l'inverse, d'autres catégories qui sont typiquement les ouvriers et les professions intermédiaires dans la population générale des moins de 60 ans représentent à peu près 45 % de la population, ils sont un tiers des plus de 60 ans donc il y a un changement situation. Lorsqu'on parle des seniors qui travaillent, ils ont souvent une appétence, un profil très particulier. Et il y a une population que j'aime beaucoup, ils sont peu nombreux, ce sont ceux qui cumulent emploi et retraite. Ils ont liquidé leur droit de partir à la retraite, touchent une retraite mais continuent de travailler. Alors c'est intéressant de les regarder, de les comprendre parce que voyez ce qu'il en est ;



Hippolyte d'Albis, Économiste

si on veut réformer les retraites et améliorer le taux d'emploi des seniors, il faut faire en sorte qu'on ait une société où les seniors travaillent et pour cela, il faut garder ceux qui, volontairement, le font et là c'est très simple. Vous avez trois catégories.

- La première contient les cadres, souvent bien insérés, qui ont eu un travail intéressant, qui ont une bonne retraite mais qui continuent de travailler parce qu'ils sont intéressés et qu'ils en retirent quelque chose.
- Ensuite, il y a les personnes qui ont commencé à travailler tôt, qui ont liquidé leur retraite parce qu'ils ont eu un dispositif de carrière longue, qui n'ont pas une retraite énorme et qui continuent de travailler car on n'a pas voulu se débarrasser d'eux. Ils sont deman-

dés, ils ont des compétences et continuent donc à travailler.

- Et de l'autre côté, il y a une autre partie de la population qui représente un tiers, qui sont généralement des femmes qui ont une situation familiale moins stable ou qui ont une petite retraite et qui, du fait de la précarité, continuent à travailler car elles en sont obligées. Donc quand on réfléchit à la réforme des retraites ou à l'emploi des seniors, il faut bien avoir en tête qu'il y a deux types de population, ceux qui continuent de travailler parce qu'ils sont passionnés et ceux qui le font pour des raisons économiques. On a tous en tête le médecin de famille ou le professeur d'université passionné qui continue jusqu'à 70 ans et en même temps, vous avez aussi des gens qui sont face à une contrainte financière, on ne peut pas les traiter globalement.

« Il y a deux types de population : ceux qui continuent de travailler parce qu'ils sont passionnés et ceux qui le font pour des raisons économiques. »

Samuel Lieven : C'est important d'avoir ça à l'esprit parce que c'est vrai qu'on a une existence relativement douillette quand on a le luxe de pouvoir y réfléchir comme ça un jeudi matin.

Quand on regarde l'ensemble de la population, c'est très différent. Alors ce qui est intéressant, c'est qu'on a aujourd'hui des profils d'entreprises et de secteurs très variés donc on va pouvoir passer ça au prisme de vos réalités très diverses et particulières. Marc Benayoun, vous êtes directeur exécutif chez EDF qui compte aujourd'hui 133 460 collaborateurs en janvier 2021. Ça fait du monde et donc ça fait de vous quelqu'un de très bien placé pour aborder cette question des seniors au travail et en particulier le passage des compétences qui est un sujet central chez vous. Notamment, on en parle beaucoup en ce moment en période de disette énergétique, il semblerait que, chez vous, les seniors soient la solution et non le problème.



Natacha Rafalski, Présidente de Disneyland Paris



Marc Benayoun, Directeur exécutif d'EDF

Marc Benayoun : Ça peut paraître surprenant car EDF n'est pas forcément une entreprise qui est connue pour ça. EDF est plutôt connue pour sa capacité à produire de l'électricité décarbonée ou pour être un acteur très important de la transition énergétique. Mais nous avons une direction des ressources humaines très performante qui sait utiliser au mieux les ressources de notre statut puisque nous avons un statut d'industrie électrique et gazière qui se traduit par un taux de turn over assez faible. Les gens restent longtemps dans l'entreprise donc s'ils restent longtemps dans l'entreprise il faut bien les traiter et il faut qu'ils soient productifs longtemps. Pour cela on s'adapte à leurs besoins et on fait de très gros progrès dans ce domaine puisque l'âge de départ à la

retraite est passé de 56,2 ans en 2010 à 59,8 en 2022 alors que le statut n'a pas changé. Mais un chiffre encore plus spectaculaire c'est le fait que les gens partent deux ans après la date d'annulation de la décote, c'est à dire lorsqu'ils peuvent faire valoir la totalité de leurs droits. C'est assez remarquable et c'est le signe, pour moi, du fait qu'on arrive à bien employer et à faire en sorte que tous nos salariés se sentent bien dans l'entreprise.

Samuel Lieven : Concrètement, qu'est-ce que vous faites quand il y a plus de 130 000 personnes ? On est évidemment sur une quantité infinie de missions. Comment est-ce que vous faites pour les garder ?

Marc Benayoun : Déjà, on ne parle pas des seniors car, pour nous, c'est un terme un peu pénalisant. Ce n'est pas positif pour nous. Je pense que c'est important pour nous de dire simplement qu'il y a un moment où les gens quittent l'entreprise. C'est le moment clé, lorsqu'ils passent d'actifs à inactifs, qui nous guide. Et par ailleurs, je pense que nous avons progressé lorsque nous avons su adapter les postes de travail à l'envie qu'ont les gens de s'impliquer plus ou moins dans l'entreprise. Ça aussi c'est assez original mais on sait déjà

bien utiliser les compétences des personnes expérimentées grâce à des dispositifs de compagnonnage, au recrutement d'alternants pour mettre en contact les plus jeunes avec les expérimentés. On met en place des systèmes de compte épargne temps ou des dispositifs qui permettent à des gens qui sont aidants de limiter leur temps en entreprise, d'avoir un à deux jours par semaine à ce titre etc. Donc on permet à ceux qui veulent un petit peu décrocher de le faire. Mais on permet aussi à ceux qui veulent être encore très impliqués de l'être aussi. Et je crois que l'ouverture des droits, c'est la clé. Il faut que l'entreprise s'adapte à la personne lorsqu'elle arrive à la fin de sa carrière à l'approche de cette ouverture des droits. Certes, c'est une exigence pour le management, mais c'est quelque chose qui peut apporter beaucoup. Je vais vous donner un exemple qui me paraît intéressant dans la direction qui est la mienne. Récemment, nous avons nommé une personne pour diriger une partie très importante de l'entreprise avec 3 000 personnes. Cette personne a 61 ans et à aucun moment nous nous sommes dit que c'était un problème. Et ça je pense que dans beaucoup d'entreprises on se dirait « quand même, c'est beaucoup 61 ans, est-ce qu'elle aura l'énergie ou la capa-

cité d'innovation ? » Si cette personne a l'envie et les compétences, son âge n'est pas important.

« Nous avons nommé une personne de 61 ans pour diriger une partie très importante de l'entreprise avec 3 000 personnes. À aucun moment nous nous sommes dit que c'était un problème. »

Samuel Lieven : Natacha Rafalski vous êtes à la tête de Disneyland Paris qui est un employeur particulier puisque c'est 17 000 personnes pour 500 métiers différents dans un lieu unique. Parmi eux, près d'un tiers, 5 000 personnes, ont plus de 45 ans. Donc ce qui est intéressant c'est d'essayer de comprendre comment, avec autant de métiers vous arrivez à développer une approche spécifique de cette population.

Natacha Rafalski : Merci de souligner l'aspect hétérogène de notre entreprise. Alors effectivement, 25 % de nos employés ont moins de 25 ans mais cela s'explique par le fait que nous ayons beaucoup de saisonniers. En revanche, 20 % de nos employés ont plus de 50 ans. Nous sommes une entreprise qui est encore jeune — 30 ans — et la part de nos salariés seniors devrait logi-

quement croître avec les années. D'autant plus que nous recrutons aussi des seniors : ces trois dernières années, nous avons embauché 240 salariés de plus de 50 ans. Ça s'est fait dans un contexte un peu compliqué où il y avait la Covid et le parc qui a dû fermer donc nous sommes assez fiers de ces résultats. On n'attend pas que les salariés deviennent des seniors pour parler d'un parcours de carrière et c'est quelque chose qu'on pense être notre force. On commence dès leur entrée au sein de l'entreprise et on mise énormément sur la mobilité interne car nous avons une variété dans les métiers qui est assez exceptionnelle puisque nous comptons 500 métiers. Cela va des métiers de restauration, d'hospitalité, d'attractions, à des métiers très techniques de la maintenance ou encore des métiers administratifs, des spectacles.

Samuel Lieven : Donc l'idée c'est d'encourager le passage de métiers plus physiques au début à des métiers moins pénibles sur une deuxième partie de carrière ?

Natacha Rafalski : Pas nécessairement. On permet aux employés de changer de métier, d'emploi même s'ils n'ont pas le diplôme derrière eux car on s'appuie énormément sur la formation

pour permettre cette transition et les accompagner tout au long de leur carrière. C'est quelque chose qu'on voit en particulier chez les seniors parce qu'au cours des 12 derniers mois 10 % des effectifs des plus de 50 ans ont changé d'emploi alors que la moyenne nationale est de 2 %.

Samuel Lieven : Donc c'est significatif. Je préfère qu'on s'arrête là dans un premier temps pour pouvoir avoir un premier flash sur chaque domaine d'activité avant d'avoir votre regard un peu plus transversal. Alors je m'adresse à vous, Jérôme Volle, vous êtes président de la Commission Emploi de la FNSEA donc là, on est complètement dans un autre secteur. Et puis en termes de taille, on passe du mastodonte EDF aux dizaines de milliers de très petites entreprises que représentent les exploitations agricoles. C'est intéressant parce que, dans les petites informations que j'ai eues, un chef d'exploitation sur cinq et un salarié sur dix a plus de 60 ans. Or, ce sont des métiers très physiques et il faut durer. Donc vous êtes vraiment confronté à une problématique complètement différente sachant qu'en plus, il est difficile de recruter, à l'entrée, des plus jeunes, sans doute effrayés peut-être par-là par la pénibilité ou les investissements que cela représente.

Du coup, Jérôme Volle, comment faire durer les agriculteurs et les salariés du secteur agricole jusqu'à la retraite ?

Jérôme Volle : Pour l'agriculture, contrairement aux intervenants précédents, nous ne sommes pas une seule entreprise donc, je représente bien une branche professionnelle qui est dans le champ multi-professionnel. Nous ne sommes pas engagés au Medef, la CPME ou à l'U2P donc nous sommes une branche multi-professionnelle à part entière. On a un secteur d'activité comprenant 420 000 exploitants agricoles, 235 000 salariés en CDI et plus d'un million de contrats de saisonniers qui viennent pour les vendanges, les récoltes. On a des toutes petites entreprises, c'est-à-dire en moyenne 1,6 temps plein d'embauches sur les exploitations agricoles plus le chef d'exploitation. Tout cela pour dire que dans notre secteur, on essaye d'amener toutes ces petites entreprises vers un accompagnement pour trouver les bonnes personnes, le recrutement. Mais on a pratiquement la moitié des agriculteurs qui, dans dix ans, quitteront le métier pour aller à la retraite. Ça veut dire qu'on a un renouvellement des exploitants agricoles important qui va être à faire. En plus, il y a une mutation qui se fait vers le salariat quand le salariat est

aussi dans un schéma de personnes un peu plus âgés. Néanmoins, par rapport à ce que vous disiez, on a quand même les écoles de la formation agricole qui ont plus 9 % d'inscrits chaque année, pas pour devenir obligatoirement agriculteur et c'est souvent la difficulté pour notre représentation FNSEA. On a l'impression que quand on rentre dans une école agricole, c'est pour devenir agriculteur alors qu'en fait, aujourd'hui, on devient salarié de l'agro-alimentaire, de la coopération agricole, de l'amont ou de l'aval de la production agricole mais on peut aussi devenir salariés d'exploitations agricoles ou exploitants agricoles selon les choix de chacun. Aujourd'hui, dans le secteur agricole, à peu près 17 % des personnes ont plus de 55 ans. Il y a un grand intérêt pour le secteur agricole d'avoir ces personnes-là puisqu'elles représentent d'abord beaucoup d'expérience accumulée tout au long des années. Parce qu'on sait qu'avec l'évolution climatique, sanitaires et réglementaires plus particulièrement, on sait que quelqu'un qui a de l'expérience sait aussi anticiper des sujets comme le sanitaire ou le climatique donc ces personnes-là ont quand même une capacité d'accompagnement et d'anticipation des exploitations agricoles qui est très importante. Donc ils ont cette qualité qui est



Hippolyte d'Albis, Natacha Rafalski, Marc Benayoun, Robert Dambo, Samuel Lieven et Jérôme Volle

évidemment très importante. Ensuite, grâce à la féminisation du métier d'agriculteur, puisqu'on est passé de 20 % de personnes féminines dans notre secteur d'activité à pratiquement 33 % aujourd'hui, on voit que l'amélioration des conditions de travail est au rendez-vous dans les exploitations agricoles. Pourquoi? Parce que lorsqu'on a une personne qui a un peu plus de difficultés sur certains travaux, on essaye d'aménager le temps de travail mais aussi les conditions de travail. On a beaucoup de fournisseurs de matériaux qui aussi améliorent les conditions de travail. La numérisation, la robotisation permettent tout cela. Donc chez nous, ce sont ces personnes plus âgées qui, par leur expérience, par leur capacité d'adaptation, par leurs moyens d'accompagnement sont des personnes qui nous permettent de

pouvoir développer le secteur. Autre élément, ce sont souvent de très bons encadrants notamment lorsqu'on a des équipes de 30 ou 40 saisonniers pour les récoltes. Ce sont des personnes qui ont beaucoup d'expérience, qui ont aussi un savoir-faire, qui amènent beaucoup de valeur ajoutée en termes d'accompagnement d'équipe et de structuration, j'ai envie de dire, d'organisation du travail.

Samuel Lieven : Merci Jérôme Volle pour ce premier panorama dans un secteur aussi vaste. Robert Dambo, vous êtes donc PDG de Grant Thornton. On entend « capacité d'adaptation », « expérience » qui veut dire sur le fond expertise, savoir-faire managérial et savoir-faire humain donc on se dit au fond les seniors sont de véritables banques de données et c'est ce que vous

dites d'ailleurs vous-même et que vous allez nous expliquer. Vous dites que les seniors sont le nouveau pétrole des entreprises, c'est-à-dire que c'est leur richesse. Bientôt, ce sera la première richesse que les entreprises mettront en avant si on s'y met, si on comprend bien tout ce qu'il vient de nous être dit.

Robert Dambo : En fait, ce que je dis, c'est que les seniors ont développé des facultés et des avantages que n'ont pas les plus jeunes et réciproquement. Quand on est jeune, on a peut-être des facultés et des avantages que l'on perd avec l'âge. Donc l'idée c'est de se dire « comment aller rechercher ce qui est particulier et ce qui est une richesse dans chacune de ces populations, en fonction du parcours que chacun a pu avoir dans l'entreprise ? »

Chez nous, on ne se pose jamais la question de savoir ce qu'on va faire de nos seniors puisqu'on fait état de collaborateurs qui ont des compétences. Donc je découvre avec cette table ronde qu'être senior commence à 50 ans. Je ne savais pas que ça commençait si tôt être senior. Mais donc qu'est-ce qu'on constate ? Oui avec l'âge, avec un parcours dans l'entreprise et dans l'exercice d'un métier, forcément vous accumulez de l'expérience, donc de la data

et, on dit souvent, de l'intuition. Et en fait, l'intuition, c'est l'accumulation de l'expérience qui fait que le cerveau scanne tout ça et rapidement, suggère quelque chose sans qu'on sache vraiment pourquoi dans le rationnel que l'on peut trouver dans cette proposition. Eh bien c'est ça qu'il faut utiliser. Je regardais une émission télé il n'y a pas très longtemps, où il y avait une organisation qui s'appelle les Ateliers à Rennes. Ce sont des personnes qui ont travaillé, notamment des artisans, qui sont organisées dans des ateliers pour présenter leur travail à toute la population, mais aussi aux jeunes, les collégiens etc. Donc, on peut prendre rendez-vous et aller participer à des travaux au sein de ces différents ateliers, avec ces artisans qui travaillent, qui sont là pour transmettre. L'un d'eux expliquait que le juste geste, il a pu l'acquérir au fil des années, qu'il fallait moult essais avant d'y arriver au premier coup parce que c'est l'accumulation de l'expérience, du geste répété. C'est pareil dans le geste intellectuel et dans l'analyse des choses, le geste intellectuel qui n'est pas visible. En tout cas, la capacité à proposer tout de suite la bonne solution provient d'une expérience accumulée. Tout ça pour dire que finalement, là où peut-être avec



Robert Dambo, Président Directeur général de Grant Thornton

l'âge, on perd en énergie ou en vivacité, en créativité dans son époque, on gagne par contre en expérience, en capacité à proposer plus vite. Donc, bien évidemment, il y a certainement des choses à proposer aux plus anciens ou aux plus aguerris dans des rôles dans l'entreprise qui existent vraiment. Le mentoring, c'est quelque chose que l'on a développé chez nous. On utilise les plus anciens dans ce rôle de mentoring auprès des jeunes pour les accompagner dans des prises de poste, dans des situations particulières parce qu'ils sauront décoder pour eux des situations et donc les aider à passer un cap.

Samuel Lieven : Justement, on entend finalement des choses assez merveilleuses. Si on met bout à bout tout ce qu'on vient de dire sur les seniors, entre

l'expérience, la capacité d'adaptation, la justesse du jugement, le bon geste au bon moment, quand vous dites que le senior est une banque de données parce qu'il a accumulé énormément d'expérience, on revient finalement à la question du début ; pourquoi est-ce que malgré tous ces efforts faits dans les différents secteurs ou entreprises, tout ce qui se dit de positif sur les seniors, quel est le blocage à une employabilité aussi basse ?

Robert Dambo : Parce qu'on est dans des formats de société qui sont faits comme ça. Je reviens sur le senior, la data. On parle beaucoup d'intelligence artificielle mais l'intelligence artificielle c'est quoi ? L'intelligence artificielle sait analyser des données pour en tirer des enseignements tout de suite et du prédictif, eh bien un senior, c'est ça. C'est ce parallèle là qu'on peut faire. Un senior a forcément accumulé beaucoup de données et avec son cerveau, il est capable de scanner. Tout ça pour faire quelque chose plus juste. Pour revenir à la question que vous posez pourquoi on en est là ? Pourquoi il y a un problème ? Parce qu'on est dans un monde qui bouge et qu'il y a d'autres besoins. D'ailleurs aujourd'hui des jeunes qui bougent beaucoup sont facteur par ces

changements de turn over, on le voit bien dans le cabinet où les turn over sont énormes par rapport à ce qu'on avait avant et quoi qu'on fasse, c'est comme ça. Les jeunes aujourd'hui changent. Là où avant il fallait avoir une carrière très stable dans une entreprise, maintenant on enseigne plutôt qu'il faut bouger tous les deux ou trois ans. Quelqu'un qui est plus ancien aujourd'hui amène cet avantage qui n'existait pas avant mais qui existe aujourd'hui. De plus quelqu'un qui a 50 ans, qui va chercher un travail, va être beaucoup plus stable. Il va rester jusqu'à l'âge de la retraite. Donc repenser les modes d'embauche en fonction de critères d'embauche, aujourd'hui, par rapport à cette évolution sociologique de jeunes qui bougent beaucoup plus vite, peut-être qu'il y a un intérêt à retrouver des personnes plus expérimentées, donc plus âgées. Et puis sinon, tout le format des aides qui peut être fait pour conduire l'entreprise à proposer autre chose qui n'existe pas aujourd'hui et qu'il faut revisiter.

Samuel Lieven : Marc Benayoun, est-ce que finalement vous représentez une exception dans ce volontarisme de gérer, de conserver des seniors et leur expertise au sein de l'entreprise ? Est-ce que vous identifiez des blocages dans

l'économie, dans la société française qui font que l'on pourrait aller plus vite et mieux au but ?

Marc Benayoun : Je ne pense pas qu'on soit une exception, mais je voudrais faire référence à ce qu'a dit très justement Sibylle Le Maire. La question de la croissance des salaires est un peu une idée de notre contrat social, plus on est âgé dans une entreprise, plus on est payé, qui fait que les personnes en fin de carrière coûtent cher. Et donc, quand une entreprise est sous pression économique, c'est tentant de faire partir des gens de 55 ans qui coûtent cher pour faire entrer des jeunes de 25 ans. Donc je pense que ça, c'est quand même un sujet, un sujet majeur. Évidemment, chez EDF, la question ne se pose pas puisque le contrat social qu'on a avec nos salariés fait que, sauf cas extrême, on ne demande pas aux gens de partir. Mais je vois bien que quand je discute avec des collègues, des amis, ce sujet est un sujet majeur.

Samuel Lieven : Natacha Rafalski, du fait qu'on ait autant de métiers chez vous et qu'on puisse en changer, ça veut dire que du coup, la courbe des salaires reste un peu plus plate ? Ce sont des évolutions plutôt horizontales. Est-ce que c'est une manière, peut-être, de ré-

pondre concrètement à la question que soulève Marc Benayoun ?

Natacha Rafalski : On voit des parcours qui sont à la fois horizontaux mais aussi verticaux. Donc on voit sur une carrière, des progressions de salaire importantes.

Samuel Lieven : Si on parle de la majorité. Parce qu'on parle parfois beaucoup de cadres ou de gens en responsabilité parfois élevée.

Natacha Rafalski : Enfin, ce sont des salaires avec des mouvements plus horizontaux, ils vont rester dans des bandes qui sont plus plates. Nous avons une mission senior, une équipe qui est là pour, justement, être en support des progressions de carrière et pour avoir des discussions sur « qu'est-ce que vous voulez faire ? » ; « comment vous voulez progresser ? » ; « comment arriver vraiment à évoluer d'un métier à un autre ? » Et donc ça, c'est quelque chose qui est aussi important dans le support de nos employés. Et c'est quelque chose qui, chez nous, a vraiment eu un grand succès. Et il faut aussi que les managers, dans le contexte d'entretien professionnel et de discussions sur les carrières avec les employés, parlent de ce que les employés veulent faire et comment ils

veulent progresser au sein de l'entreprise.

Samuel Lieven : Hippolyte d'Albis, c'est un état d'esprit français qu'il faut changer. On est un peu à la traîne par rapport à nos voisins sur cette question des seniors ?

Hippolyte d'Albis : Alors ce n'est pas qu'on est à la traîne, c'est qu'on est vraiment moins bons. Quand on a un tiers de seniors en emploi pour les 60-64 ans, en Allemagne c'est deux tiers et même l'Espagne ou l'Italie c'est 50 %. Donc on est vraiment moins bien. Néanmoins, on progresse et c'est ça qu'il faut voir. Les taux d'emploi s'améliorent énormément depuis 20 ans et comme vous le dites, je pense que c'est vraiment l'état d'esprit qui change. Il ne faut pas se mentir, pendant longtemps, la variable senior, c'était une variable d'ajustement très pratique. En cas de retournement conjoncturel, on se séparait en priorité des seniors et le système d'assurance chômage faisait que ça pouvait être un consensus et tout le monde était assez content, sauf l'économie. Et peut-être que le moment est intéressant aujourd'hui. Il y a une plus forte contrainte sur l'emploi, les emplois sont plus demandés et puis on le voit avec l'initiative du Club Landoy et tout ce qui a été

dit aujourd'hui dans les différentes tables rondes, l'état d'esprit change. On va essayer de mieux intégrer finalement l'idée du changement de parcours des individus et de les suivre un peu plus longtemps pour faire que cette troisième partie de carrière soit différente, mais soit aussi une réussite.

Samuel Lieven : Justement, Robert Dambo, on parle là de « parcours des individus », c'est-à-dire qu'on passe du modèle à équilibrer à des personnes finalement qu'il faut aider à se réaliser. Est-ce que ce n'est pas ça, au fond ?

Robert Dambo : Je pense que l'entreprise, et la société de manière générale, a un rôle à jouer parce qu'en fait, on vient d'un modèle où il y a un contrat social qui passe par un lien de subordination et avec finalement une entreprise qui peut disposer du salarié et le remercier quand il y a eu un problème. Donc une vision purement économique du sujet. Alors quand vous êtes en situation de perte d'emploi, vous pouvez vous recaser et quand ce n'est pas le cas, vous êtes sur le carreau. Donc quand on ne vous a pas préparé à être sur le carreau et qu'on ne vous prend pas en main à ce moment-là, vous êtes un peu le bec dans l'eau et c'est là où il y a un problème social, un problème de per-

sonnes. Vous l'avez dit tout à l'heure, dans les pourcentages de personnes qui sont encore en situation de travail à 60-64 ans, j'ai remarqué qu'il y a beaucoup de gens qui ne sont pas des salariés mais qui étaient des entrepreneurs individuels dans différentes formes. Mais ce sont des gens qui ont été beaucoup plus dans l'action vis-à-vis de leur prise en charge, de leur vie de travail que dans un lien de subordination. In fine, si vous n'avez pas cultivé une capacité à être employable et acteur de votre vie dans votre parcours en entreprise, vous développez moins cette faculté selon les postes et c'est pour ça que ces gens-là, aujourd'hui, sont moins dans une situation d'employabilité. Donc oui, bien sûr, la réponse, il faut regarder l'individu. Et en regard de ce sujet et de ce problème social, l'engagement social que l'entreprise doit avoir vis-à-vis de ses collaborateurs doit être revisité. On le fait chez nous avec des parcours qu'on est en train de créer pour rendre nos collaborateurs plus forts quand ils quittent l'entreprise, pour relever les défis de ces nouvelles organisations sociales qui vont devoir avancer dans le monde, mais aussi et pour eux-mêmes de se prendre en charge. On voit que les choses changent aujourd'hui puisque ce contrat social est en train de changer. On voit beaucoup aujourd'hui de

freelance, de gens qui s'installent en autoentrepreneur et qui deviennent de vrais acteurs de leur vie et qui seront moins confrontés à cette situation passive le jour où ils se retrouveront, à 55 ans, comme devant quitter l'entreprise. Donc, pour résumer, il faut créer des modèles qui regardent la personne et ses forces dans le cadre d'un engagement humain et social, de renforcer ces personnes dans leurs capacités à être de vrais acteurs de leur vie quelle que soit la période. Il ne faut pas y penser qu'à la fin, ça doit se faire dès le début, dès qu'il rentre dans l'entreprise.

Samuel Lieven : Alors justement, ce serait bien qu'on puisse terminer cette table ronde avec un point de vue concret. Vous nous parlez depuis l'Ar-dèche Jérôme Volle, vous êtes vigneron. Est-ce que vous vous reconnaissez dans les propos qu'on vient de tenir ? À savoir que de plus en plus, une carrière professionnelle, c'est aussi un moyen de réalisation et, finalement, ce n'est pas uniquement à envisager en termes d'équilibre des comptes ou de pénibilité. Vous représentez quand même un secteur qui, on l'a dit tout à l'heure, concentre toutes ces problématiques. De quelle manière vous illustrez que le travail, c'est d'abord un lieu de réalisation de soi ?

Jérôme Volle : Oui, d'autant plus que nous travaillons avec le vivant sur le vivant, végétal ou animal. Donc à partir de là, on est dans un cadre de vie. D'ailleurs, on voit de plus en plus arriver des personnes de 40-50 ans qui veulent reprendre des exploitations, qui ont dans le cheminement personnel, vécues souvent en ville et qui veulent venir se réaliser à la campagne. Et donc l'agriculture reste une activité qui leur permet de faire cela. Donc c'est souvent très enrichissant de voir arriver d'autres personnes, d'autres secteurs d'activité qui viennent nous amener l'expérience des autres secteurs d'activité.



Jérôme Volle, Président de la Commission Emploi de la FNSEA

Ces personnes ont aussi une capacité à appréhender les sujets en ne restant pas trop agrico-agricole et, au contraire, ouvrent les espaces et je trouve que c'est pour nous très intéressant. Puis, deuxième chose par rapport aux entreprises qui sont en train de monter en nombre de salariés par exploitation. Par exemple, dans une exploitation, il n'y avait pas du tout de salariés il y a 20 ans alors qu'aujourd'hui, il y a trois salariés permanents et quelques saisonniers. Rien à voir évidemment, avec EDF et autre, néanmoins, tous ces petits emplois qu'il y a dans les territoires permettent évidemment de répondre aux problématiques des seniors. Mais dans bon nombre d'entreprises agricoles, c'est la mixité entre des jeunes qui arrivent, qui amènent de la fougue et du dynamisme qu'ils ont peut-être appris à l'école ou dans leurs expériences et les seniors qui ont la capacité de tenir les outils et de garder un peu de stabilité dans une entreprise. Mais aujourd'hui, quand on embauche des personnes qu'on veut les garder quelques années, on se rend compte qu'un jeune, au bout de deux ans, il y a un turn over très rapide. Ils ont envie d'autres expériences,

d'accumuler un certain nombre d'expériences, ils sont dans une démarche de parcours qui leur permet de pouvoir accumuler un maximum d'expériences et de ne pas toujours rester dans la même entreprise. Mais aujourd'hui, très clairement, on a des personnes qu'on embauche à 55 ans et on sait que ce sera pour eux la fin de leur carrière mais en même temps, ils ont plus de stabilité. Donc il y a évidemment des éléments pour et des éléments contre, néanmoins, on se rend compte que ça amène aussi une stabilité et que mixer les publics, ça permet d'être toujours dans une dynamique positive.

Samuel Lieven : On se rend compte finalement que, quel que soit les modèles et les contextes, on est quand même sur la recherche d'un même idéal d'équilibre. Merci beaucoup. Merci à tous. Cette volonté, ce désir de retour au concret, au vivant que vous avez évoqué, nous, à l'hebdomadaire *Pèlerin*, on y est très attentifs depuis longtemps. Merci à vous pour cette expertise croisée. On a eu peu de temps, mais c'était quand même particulièrement intéressant de vous entendre.

TABLE-RONDE N°3

FAUT-IL UN INDEX SENIORS ?

Animée par :

Séverin Husson, Rédacteur en chef à *La Croix*

Intervenants :

- Jean Hervé Lorenzi, Économiste, Titulaire de la chaire TDTE
- Astrid Panosyan-Bouvet, Députée à Paris
- Dominique du Paty, Fondatrice et Associée de RéseauH et Vice-Présidente en charge de l'inclusion à la CPME
- Benoît Serre, Vice-Président délégué de la ANDRH, DRH de L'Oréal France
- Alexandre Viros, Président d'Adecco France



Séverin Husson,
Rédacteur en chef à La Croix

Le titre de cette troisième table ronde se calque sur l'actualité du moment : le projet de loi de la réforme des retraites. Mais avant le grand départ, les plus de 60 ans sont souvent mis de côté au sein des entreprises et ont aussi des difficultés à se faire embaucher ailleurs. Cette table ronde se penche donc sur les solutions à mettre en place pour pallier cette problématique. La mise en place d'un index sera-t-elle efficace ?

« Ainsi, je vais commencer par une citation de l'économiste Hippolyte d'Albis : 33 % des plus de 60 ans occupent un emploi en France. Un taux d'emploi des seniors très bas comparé à l'Allemagne qui comptabilise 60 % des plus de 60 ans ayant un emploi. En Suède, c'est 70 %. L'un des objectifs, du projet de loi en préparation, est de faire augmenter ce taux, en mettant en place différentes mesures - comme celle du report de l'âge légal, par exemple. Dans cette optique, il y a la création d'un index senior. L'index doit objectiver la

place des seniors en entreprise, assurer la transparence en matière de gestion des âges et valoriser les bonnes pratiques.

Mais on ne connaît pas le contenu de cet index, les données demandées en entreprise, ni les taux utilisés... La constitution de cet index découle d'une discussion entre le patronat et les syndicats, mais le texte pourrait toutefois être adapté selon les branches professionnelles. Il est prévu que les entreprises rendent public ces indicateurs par une communication externe et en interne et les transmettent au ministère du travail. Y a-t-il un « name and shame » derrière tout cela ? Nous allons y répondre plus tard.

Au cas où une entreprise ne publierait pas les informations demandées, elle devra s'acquitter d'une amende qui peut aller jusqu'à 1 % de la masse salariale et sera fixée par une autorité administrative. Et dernier point, l'obligation de publication de cet index s'appliquera dès 2023 pour les entreprises

de plus de 1 000 salariés et à partir de juillet 2024 pour les entreprises de plus de 300 salariés. De nombreuses choses sont encore en négociation. Mais autour de cette table ronde se trouvent des parlementaires, des chefs d'entreprise, et même des syndicats. Nous allons essayer de comprendre tous ensemble, ce que serait un bon index et s'il sera suffisant pour atteindre l'objectif fixé au départ d'augmenter le taux d'emploi des plus de 60 ans.

Pour répondre à tout cela nous accueillons Astrid Panosyan-Bouvet, Députée Renaissance de Paris, membre de la commission des affaires sociales, également Dominique du Paty, Fondatrice et Associée de RéseauH et Vice-Présidente en charge de l'inclusion à la CPME. À côté de vous se trouve Jean-Hervé Lorenzi, Titulaire de la chaire TDTE, fondateur du Cercle des économistes, Alexandre Viros, président Adecco France et enfin Benoît Serre, Vice-Président de la ANDRH et DRH de L'Oréal France. »

Séverin Husson : Nous commençons avec vous Benoît Serre, est ce que ce qu'il se dessine est conforme à ce que vous aviez imaginé à l'époque ? Comment allez-vous accueillir cet index dans votre propre entreprise ?

Benoît Serre : Il faut tout d'abord se pencher sur le contexte dans lequel l'idée de cet index est apparue en 2018. Il y avait à la fois le premier projet de réforme des retraites, et je me souviens très bien de la conférence de presse du président de la République en avril 2018, où il explique qu'effectivement traiter le sujet de l'emploi des seniors doit être un préalable fondamental à n'importe quelle réforme des retraites. Les deux se traitent en parallèle. Dans un même temps, le contexte était à la mise en place de l'index Pénicaud sur l'égalité femmes hommes ». En effet, il faut créer des index pour traquer les discriminations, les inégalités qui sont



Benoît Serre, Vice-Président délégué de la ANDRH, DRH de L'Oréal France,

partout, seulement il y a un sujet dont personne ne parle jamais, c'est celui de la discrimination à l'embauche. Une discrimination à l'égard des plus âgés. Une enquête de septembre 2022 du Medef le démontre d'ailleurs. Mais dans la tête de beaucoup, penser « index » est synonyme de « punition », alors que cela n'est absolument pas notre propos. Il faut bien prendre conscience que ce sujet existe et que la France est un des plus mauvais élèves d'Europe. Les entreprises ont mieux appris à conserver leurs seniors. En revanche, elles n'ont pas vraiment appris à les embaucher. Il s'agit d'un vrai problème sociétal. On sait aujourd'hui qu'un senior qui perd son emploi, qui n'en retrouve pas à 58, 59 ans, c'est une catastrophe pour lui, et pour les générations qui le précèdent ou qui le succèdent. Ensuite, la deuxième chose qui me paraît importante est de mesurer le taux de mobilité professionnelle. On sait très bien qu'à partir de 55 ans, dans certaines entreprises les salariés n'ont plus de formation et n'ont plus de responsabilités, donc « voguent » jusqu'à l'âge de la retraite sans projet professionnel épanouissant et livrés à eux-mêmes. Je pense qu'il faut leur permettre d'être davantage mobile et formé. On essaie à la fois d'accélérer le problème à court terme, mais surtout

d'éviter qu'il se reproduise à moyen terme. L'objectif est de favoriser l'émergence d'une politique entrepreneuriale qui intègre la question de l'emploi, à partir de 55 ans, dans la gestion des parcours professionnels. On peut, par exemple, mettre en place un bilan de santé / compétence, pour prouver que la personne est toujours compétente pour occuper ce poste.

« Les entreprises ont mieux appris à conserver leurs seniors. En revanche, elles n'ont pas vraiment appris à les embaucher. »

Séverin Husson : Dominique du Paty, vous revenez souvent sur les obligations auxquelles sont soumises les entreprises. Quelles seraient vos lignes rouges pour que cet index fonctionne ? Et obliger les entreprises à publier sous peine d'amende, est-ce une bonne méthode selon vous ?

Dominique du Paty : En premier lieu, je pense que cette expérimentation est évidente. Cela fait des années que les seniors sont laissés sur le carreau et comme disaient les intervenants aux tables rondes précédentes, il y a beaucoup de compétences derrière un problème sociétal. Ce n'est pas parce qu'on est senior qu'on ne vaut plus rien et



Dominique du Paty, Fondatrice et Associée de RéseauH et Vice-Présidente en charge de l'inclusion à la CPME

qu'on est bon à jeter à la poubelle. Mais cet index tombe un peu comme un cataplasme en donnant encore une leçon à l'entreprise en lui apprenant à faire quelque chose.

Je pense que cela peut être intéressant dans le cadre d'une réflexion sociétale globale, notamment, pour sensibiliser les jeunes à la question des seniors et leur place sur le marché du travail. Un moyen, peut-être, de leur donner envie de continuer une carrière, de renforcer l'employabilité. Cependant, on assiste depuis plusieurs années, à un renforcement des obligations des entreprises. On oblige tous types d'entreprises, notamment les PME, à publier des résultats, parce que l'on veut des statistiques, pour améliorer les choses et pour mettre sous le feu des projec-

teurs, celles qui ne se comporteraient pas bien. Dans ce cas, pour les encourager, minorons les taxes sur les salaires des seniors. En effet, les TPE PME embauchent de nombreux seniors. J'ai embauché un senior de 65 ans et il est formidable. Donc pour inciter les entreprises à embaucher des seniors, minorons les charges salariales.

« Pour inciter les entreprises à embaucher des seniors, minorons les charges salariales. »

Séverin Husson : Jean-Hervé Lorenzi, cela vous semble suffisant si une entreprise est vertueuse de la récompenser pour embaucher des seniors ou faut-il au contraire prévoir des aides aux bonnes performances sur cet index ? Faut-il être plus coercitif ? Par exemple sur l'index « femme homme » les résultats ne sont pas spectaculaires, même s'il y a une progression.

Jean-Hervé Lorenzi : Tout d'abord je suis bluffé par mes deux intervenants, Dominique et Benoît, créateurs de cette opération. Tout est « bourré » de bonnes intentions, mais nous sommes tout de même mauvais en matière d'embauche des seniors par rapport au reste de l'Europe. On parle de 33 % en France et en Suède de 70 %, mais en réalité les deux

pays ne sont pas comparables en matière de taux d'employabilité notamment.

Aussi, moi j'ai une petite expérience, en effet, j'ai été pendant quelques années président de l'Observatoire des délais de paiement. C'est typique de l'index, parce que l'idée de base consistait à observer les délais de paiement des grandes entreprises publiques et quand ils étaient trop longs, on sortait un index. Les résultats étaient exactement les mêmes que celui de l'employabilité des seniors. On n'avait des chiffres qui ne voulaient pas dire grand-chose, jusqu'au moment où on a sorti un dispositif coercitif de sanction et là tout a changé brutalement. Les gens ont considéré que cela devenait important. De fait, je ne suis pas pour la coercition brutale, mais je reconnais que c'est efficace. Il faut analyser les statistiques, pas pour punir celui qui ne se conduit pas bien, mais plutôt pour féliciter et encourager celui qui se comporte bien.

Mais j'ai beaucoup réfléchi pour essayer de comprendre pourquoi les Français sont, soi-disant, plus travailleurs à 29 ans et demi et pourquoi ils le sont moins à 59 ans et demi? Quel est notre rapport au travail? Parce que c'est du baratin que de dire que les Français sont paresseux... Je pense que tout ça vient du fait que l'on ait été bas-

siné par l'idée des préretraites et des retraites comme solution à tous nos problèmes. Ça n'est pas une idée totalement stupide mais nous sommes dans une société de la représentation et c'est un sujet qui n'est pas purement quantitatif. C'est toute la société française qui fonctionne aux deux extrémités du marché du travail et c'est ce point-là qu'il faut résoudre. Cette société à deux vitesses. « Faites des assises et des rapports », voici ce que je dirais au gouvernement si j'étais conseiller.

« Il faut analyser les statistiques, pas pour punir celui qui ne se conduit pas bien, mais plutôt pour féliciter et encourager celui qui se comporte bien. »

Séverin Husson : J'ai une question pour vous Astrid Panosyan-Bouvet, dans quel état d'esprit est la majorité? Soutenez-vous une proposition telle que la formule Dominique du Paty et seriez-vous pour récompenser les entreprises qui se comportent bien?

Astrid Panosyan-Bouvet : Je ne peux pas vous dire dans quel état d'esprit est la majorité mais je peux vous dire dans quel état d'esprit je suis. J'ai d'ailleurs écrit une tribune dans *La Croix* sur cette question de l'index. Ce qui a été

dit par Dominique et Benoît est très juste et je pense qu'il faut que la loi n'aille pas trop dans le détail, comme elle a trop souvent tendance à le faire. Et donc je pense qu'il faut aussi laisser aux partenaires sociaux la question de quels critères vont constituer cet index. Parce que ça peut dépendre des branches professionnelles mais il faut que ça reste effectivement, comme le dit Dominique, très concret pour que cela puisse être adopté par les entreprises. À la différence peut être de l'index « femme homme » qui demandait une forme de technicité également dans les historiques de rémunération et qui demandait du coup eux aussi de



Astrid Panosyan-Bouvet, Députée à Paris

la ressource pour pouvoir collecter et analyser la donnée. Donc quelque chose de simple et opérationnel. Je pense que les chiffres qui ont été donnés ici sont très concrets et très franchement mobilisables par les entreprises, quelle que soit leur taille. Parce que là où vous l'avez indiqué, les seuils : de 1000 salariés à aujourd'hui et puis à 300 en juillet 2024, ils sont moins ambitieux que les seuils qui y sont peut-être pour les index sur l'égalité professionnelle qui commencent pour les entreprises de plus de 50 salariés.

Je suis pour l'abaissement de ces seuils parce que je suis pour des seuils nationaux, mais il faut que les indicateurs restent simples et je pense que le taux de formation, le taux de mobilité, ce sont des choses qui sont très franchement disponibles dans tous les services de personnel bien tenus des entreprises, quelles qu'elles soient. Parce encore faut-il que les équipes, elles, soient d'abord là pour travailler. Elles ne sont pas nécessairement là pour faire du reporting. Il faut quand même aussi se le rappeler. Moi, j'aime la manière dont cet index a été pensé initialement, par l'Association nationale des DRH et les entreprises du Club. C'est d'abord un index qui doit permettre de prendre conscience de ses propres pratiques. Parce que je pense, comme l'a dit Jean

Hervé, cela fait 50 ans, même si les systèmes de préretraite sont terminés, qu'ils sont restés très forts dans les pratiques et dans les esprits. Il y a des représentations culturelles très fortes là-dessus et là où je pense qu'on a quelque chose de nouveau, c'est que le maintien des seniors sur le marché du travail, ou la sortie précoce, ce n'est pas une fatalité. Lorsque la Finlande a commencé à s'attaquer à ce sujet, elle avait des taux d'activité similaires, voire plus bas que les nôtres. En revanche, et on verra, c'est un programme tous azimuts et l'index n'est certainement pas suffisant. Mais il faut que ça reste très concret pour pouvoir s'adresser à toutes les entreprises et que ce soit quelque chose qui puisse être d'abord un instrument de prise de conscience et de comparaisons de pratiques.

« L'index doit permettre de prendre conscience de ses propres pratiques »

Séverin Husson : Qu'en est-il de la question de la récompense qui semble faire l'unanimité ?

Astrid Panosyan-Bouvet : Selon moi, la récompense doit s'inscrire dans un programme beaucoup plus large, avec des thèmes comme la sécurité, la santé

au travail, la formation professionnelle tout au long de la vie... sachant que la France n'est pas la meilleure élève dans ces domaines. C'est vrai qu'on a un système de formation professionnelle qui forme paradoxalement plus les jeunes et les cadres et moins les personnes en seconde partie de carrière ou ceux qui ont une formation initiale plus faible. C'est la question de la souplesse des modalités de départ à la retraite. Il y a des choses très intéressantes dans ce projet de retraite. Donc c'est un plan tous azimuts et à ce moment-là, on pourra effectivement parler. Et là où je vous rejoins, non pas dans la sanction mais dans la valorisation financière des entreprises qui se conforment aux bonnes pratiques. Vous appelez à élargir cet index au plus de 50 salariés sans que cet index ne devienne une « usine à gaz » pour les entreprises.

Séverin Husson : Nous allons terminer ce premier tour de table avec Alexandre Viros. Vous aviez une forme d'index similaire chez Adecco, vous avez une vision large sur ce projet européen pouvez-vous nous en dire plus ?

Alexandre Viros : Nous, Adecco sommes présents dans 60 pays et nous constatons au quotidien ce que vous



Alexandre Viros, Président d'Adecco France

avez dit : « les Nordiques qui sont des héros, les Latins sont un peu honteux et puis les Français entre les deux se cherchent ». Mais concernant cet index, je tiens à le dire en tant que patron d'entreprise, qu'on ne peut pas améliorer ce qu'on ne sait pas mesurer. Il faut être certain que l'on mesure quelque chose qui est mesurable, pour éviter ce phénomène « d'usine à gaz ». Il faut être pragmatique parce que les équipes ne sont pas là pour faire du reporting, mais il faut quand même en faire sinon c'est complètement éthéré et on fait n'importe quoi. Donc c'est, je pense le premier point.

Le deuxième point, c'est de faire remarquer que pour les seniors c'est un peu la double peine. C'est à dire que tous les cinq ans, il y a une réforme : on va

travailler plus longtemps et en même temps, au niveau des entreprises, il y a une espèce d'acceptabilité sociale, voire une espèce de volonté de les pousser vers la sortie le plus vite possible. Parce que pour tout le monde, il est plus acceptable de sortir les seniors du monde du travail que les jeunes. Et donc ça, il faut complètement que l'on change.

Ensuite, pour mettre un peu les pieds dans le plat et puis pour qu'on ait des frottements féconds dans cette discussion, je n'ai pas un amour particulier du censeur, mais en fait, je pense qu'un peu de coercition peut faire bouger les choses. Moi si je prends le bonus malus sur l'assurance chômage par exemple, cela marche. Je n'aime pas le terme bonus malus et ça fait un peu « catéchisme », mais j'aime bien ce type de raisonnement : simplement il y a des incitations et « désincitations ». Le jeu en vaut la chandelle, mais en même temps, si vraiment l'entreprise reste un peu collée à ses mauvais résultats durablement et qu'il ne se passe rien, finalement, c'est complètement virtuel. Il faudra qu'on change secteur par secteur parce qu'il y a des secteurs où il y a naturellement davantage de problématiques. Concernant par exemple le secteur de la tech, notamment, ce n'est pas le secteur le plus vertueux en matière de seniors.

Je n'attaque personne, mais il faut être réaliste. Dans ce secteur, il y a la problématique de l'embauche des femmes bien entendu, et il n'y a pas beaucoup de seniors. Et j'ai même vu des cas où on a dit finalement, s'ils ont plus de 40 ou 45 ans, en fait ils ne sauront pas faire parce qu'ils ne pourront pas s'adapter à un environnement de startup. Donc je pense que c'est l'occasion collectivement, de remettre un certain nombre de sujets sur la table en matière de trajectoire professionnelle. Et qu'est-ce qu'on voit de la trajectoire professionnelle du début à la fin en passant par le milieu? La question reste ouverte. Je pensais à ce que disait Philippe tout à l'heure, mais je pense qu'il faut qu'on « refroidisse » un peu le débat parce qu'il y a trop de mots qui vont dans tous les sens. Au Groupe Adecco, nous croyons beaucoup à la dimension carrière et trajectoire, et sommes convaincus par exemple de l'intérêt d'un check-up de mi-carrière, c'est-à-dire : « j'ai à 40 ou 45 ans, c'est le moment de regarder un peu où j'en suis et comment je me projette dans mon avenir professionnel ».

« Un peu de coercition peut faire bouger les choses. »

Séverin Husson : C'est bien que vous « mettiez les pieds dans le plat », parce

que ce système de bonus-malus est défectueux par les syndicats. Quelle sera la fin de l'histoire?

Astrid Panosyan-Bouvet : Je pense qu'il faut aussi se pencher sur la conditionnalité des aides. Je le pense, parce que sur des défis nationaux comme l'égalité professionnelle ou la question de l'intégration des seniors sur le marché du travail, c'est finalement la collectivité qui va le payer, soit pour corriger sur le moment, soit justement au moment des départs en retraite. Donc il y a un vrai sujet et il faut que tout le monde s'en empare. Et quand je dis tout le monde s'en empare, ce n'est pas simplement les chefs d'entreprise, c'est aussi les syndicats. Je pense que cette question a parfois été un peu éludée par les syndicats eux-mêmes, par les chefs d'équipe, par les salariés, parce qu'il y a 50 ans de représentation culturelle derrière. Donc je suis sur la conditionnalité, mais qui est plus large que simplement sur l'index.

Ce n'est pas suffisant, il faut un plan de bataille complet qui adresse aujourd'hui toutes les problématiques de la vie au travail. Et je pense qu'il faut qu'on ait toujours autant d'emplois de plein emploi. On a beaucoup parlé du temps de travail ces dernières décennies, mais finalement on n'a pas parlé

de travail et je pense que c'est aussi ce qui explique l'anxiété autour de la retraite, parce que c'est le reflet du monde du travail et d'une vie au travail.

Séverin Husson : Quelle serait selon vous, la première mesure à prendre sur ce plan de bataille? Comment on change de paradigme? Comment on incite les chefs d'entreprise, les syndicats à opérer ce changement culturel?

Astrid Panosyan-Bouvet : Selon moi, il faut s'attaquer simultanément à tous les points : la santé, la prévention, le check-up mid-carrière... Et effectivement, avec ce bilan de compétences avec la formation professionnelle, il faut donner aux entreprises la capacité aussi d'offrir de la souplesse au moment des départs en retraite ou pour les anticiper, parce que certains seniors ont moins envie de travailler pour pouvoir s'occuper d'un aidant, d'un parent qui est aussi en perte d'autonomie ou simplement pour s'investir dans l'associatif. Il faut peut-être modifier les modalités de deuxième partie de carrière. Et puis, c'est également cette question de coût. Il y avait des propositions de l'Institut Montaigne, et il faut les regarder. Et puis les questions de conditionnalité des aides sont aussi importantes. À un moment donné,

il va falloir aussi s'y pencher. Même si je sais que le ministre que j'affectionne beaucoup de cette maison, Bruno Le Maire, a quelques réticences sur le sujet.

Séverin Husson : Benoît Serre, votre avis?

Benoît Serre : Je ne pense pas que l'index va régler le problème, traitant d'un sujet tellement énorme que ce n'est uniquement ce projet qui va le régler. À ce stade, il y a l'intention annoncée par le gouvernement de lier les sujets « seniors et retraite ». Déjà on n'a pas de politiques seniors et on a remarqué que lorsque l'État s'implique réellement dans un sujet, les entreprises suivent la même lancée. Les incitations, punitions... je ne sais pas trop. Mais je vais partir d'un exemple : nous avons proposé que la cotisation CPF soit doublée à partir de 45 ans, en passant de 500 à 1 000 euros. De manière à ce qu'en deuxième partie de carrière, ces personnes aient les moyens de choisir leur voie professionnelle.

Ensuite, il faut se concentrer sur les sujets qui sont importants pour eux : ils sont doubles. D'un côté, ils souhaitent atteindre le taux plein, et les grandes entreprises ont les moyens de le faire

avec des congés de fin de carrière. Mais les PME ne peuvent pas parce qu'elles n'ont pas les moyens. Mais il faut aussi se poser la question de l'accompagnement à l'embauche des seniors. Il faut peut-être mettre en place une sorte de sécurisation au moment où le CDI atteint le taux plein, par exemple par le biais d'une rupture conventionnelle pré-programmée et ça pourrait encourager les entreprises. Et ici l'État peut jouer un rôle considérable.

Autre point, j'ai beaucoup été interrogé sur les seniors et à chaque fois on me parle de mentorat, de tutorat. C'est très bien, mais tant qu'on continuera à dire que le maintien en emploi des seniors passe par le tutorat, le mentorat, la transmission... On en fera des salariés de demi-zone. Alors qu'un senior dans une entreprise veut d'abord être considéré comme un salarié comme un autre, sanctionnable, responsable, reconnu, avec des projets... Il en a marre qu'on vienne le voir à 60 ans, et qu'on lui parle de transmission du tutorat. En entreprise, on pense au temps partiel seniors d'Orange, par exemple et il y a des choses intelligentes. Mais tant qu'on réduira la gestion de l'employé dans l'entreprise, à la question du tutorat et de mentorat, on en fera des demi salariés et donc ça ne résoudra pas le problème, ça ne fera que l'aggraver.

« Tant qu'on continuera à dire que le maintien en emploi des seniors passe par le tutorat, le mentorat, la transmission, on en fera des salariés de demi-zone. »

Séverin Husson : Alexandre Viros, qu'en pensez-vous ?

Alexandre Viros : Je réagis à ce que dit Benoît, parce que cette question du mentorat et du tutorat, c'est quelque chose dont personnellement je voudrais que l'on parle plus. C'est très condescendant et ça a l'effet inverse dans l'esprit des autres salariés. Et donc, effectivement, comme le disait Benoît, ça crée des espèces de salariés de seconde zone et ça renforce l'idée qu'on les garde un peu malgré soi. Moi, je suis d'accord, qu'il faille un plan senior, comme il y a eu un plan pour les jeunes qui a quand même bien fonctionné parce qu'on a pris nos responsabilités. Et je pense qu'il faut faire la même chose avec plus de profondeur. Un texte ne suffira pas, mais c'est la condition nécessaire.

Et ensuite, pour enjamber la réforme, il faut vraiment un changement culturel qui ne se décrète pas, mais qui passe par tout un tas de pratiques managériales. Je suis surpris parce que dans toutes les entreprises on retrouve des



Séverin Husson, Alexandre Viros, Astrid Panosyan-Bouvet, Benoît Serre, Dominique du Paty et Jean Hervé Lorenzi

advisory board avec des jeunes. Les managers décident de les faire réagir sur tout un tas de sujets et parfois c'est bien parce que cela apporte un nouveau regard et d'autres fois c'est un peu les « Castors Juniors » de l'équipe, mais ce n'est pas grave, chacun a sa fonction et son expérience. En revanche, j'étais frappé de voir dans nos propres entreprises qu'on a des salariés qui ont 20 ans, 25 ans, 32 ans d'expérience et qui ne veulent surtout pas être cantonnés à un rôle de « tuteur ou mentor ». On ne leur demande pas leur avis alors qu'ils auraient des choses à dire sur l'évolution des outils technologiques qu'ils connaissent puisqu'ils ont un mobile, ils regardent Netflix, certains draguent sur Tinder... ils ont des choses à apporter sur les nouvelles fonctionnalités, sur le recrutement aussi. Donc il y a tout cela à changer. Et je pense qu'on peut le matérialiser par la formation, la mobilité, la qualité du

check-up, la façon dont les entreprises auront ou n'auront pas pris leurs responsabilités dans ces moments clés de la vie de leurs salariés.

Séverin Husson : Dominique du Paty est-ce que vous percevez ces discriminations à l'embauche et qu'est ce que vous estimez nécessaire pour justement les dépasser ?

Dominique du Paty : Chaque entreprise a sa réalité et son territoire et justement, nous sommes demandeurs d'emplois. J'étais interrogée sur le fait que les TPE - PME discriminent, mais c'est faux, elles n'en ont pas les moyens. Je suis tout à fait d'accord avec l'intervention de Benoît, c'est-à-dire que nous devons faire en sorte qu'il y ait vraiment un plan, que l'on nous incite aussi à recruter et qu'on nous aide aussi à le faire. Et surtout moi, ce qui me frappe depuis le début, c'est cette espèce de

clivage qui existe partout. Encore une fois les seniors, les jeunes, les femmes, les personnes handicapées... je pense qu'on aura réussi notre coup si on arrête de cliver. Et je trouve que justement, l'intervention de deux de mes petits camarades sur cette table ronde est intéressante parce qu'on dit prenons les choses dès le départ, c'est à dire ?

Apprenons aussi aux enfants à aimer le travail. Le mot travail, c'est quelque chose auquel on tient parce que ça donne la dignité à tout le monde. Le mot travail est relatif à la dignité d'une personne dans la société et nous en sommes absolument convaincus. Donc, le fait d'accompagner les TPE PME vers une meilleure conscience, d'accompagner l'employabilité, c'est la voie vers laquelle nous souhaitons aller. La CPME travaille beaucoup à ce niveau-là : comment accompagner l'employabilité ? Parce que c'est un sujet fondamental pour tout le monde. Mais prenons les choses de manière peut être moins clivante pour accompagner tout le monde, qu'il soit jeune, senior. Il y a eu une intervention ce matin en disant on dit senior, est-ce qu'on ne peut pas changer de terme ? Je trouve que c'est une très bonne idée et une question intéressante.

« On aura réussi notre coup lorsqu'on aura arrêté de cliver. »

Séverin Husson : Jean-Hervé Lorenzi, ne faut-il pas aussi parler des seniors et des incitations à être embauchés ? Est-ce que le fait de perdre une partie de son assurance chômage va inciter les seniors à se remettre sur le marché du travail ?

Jean-Hervé Lorenzi : Je ne vais pas répondre à cette question, parce que je ne sais pas. Je vais simplement dire deux choses. Aujourd'hui il y a un problème sociétal qu'on aborde par la réforme des retraites. D'un point de vue économique, il y a 30, 40 ans nous étions sur un marché du travail où l'offre était supérieure à la demande



Jean Hervé Lorenzi, Économiste,
Titulaire de la chaire TDTE

et aujourd'hui c'est l'inverse, la demande est supérieure à l'offre, demande au sens des entreprises. Adecco a par exemple ouvert en 2023 près de 4 500 000 postes. Il faut bien comprendre que l'organisation même du marché du travail est liée à cet équilibre qui est déterminant. La manière dont nous devons réfléchir n'est pas la même que le discours dans lequel nous avons été pendant 30 ans : la fatalité, la préférence pour le chômage... tout le baratin.

La deuxième chose, toujours d'un point de vue d'économiste, qui est que, un peu partout dans le monde, nous avons analysé finalement l'évolution du marché du travail comme étant une évolution de bipolarisation du marché du travail avec d'un côté des qualifiés - bien payés, satisfaits de leurs carrières - et puis une majorité de gens non qualifiés. Pour exemple, les 200 000 emplois créés chaque mois aux États-Unis, mais on n'a jamais eu une proportion aussi importante de non qualifiés. Mais le point fondamental de notre société - la société française - c'est que l'on ne passe pas de non-qualifiés à qualifiés. C'est ça le deuxième aspect majeur ! Il n'y a pas de progres-

sion de carrière, il n'y a pas de perspectives. Que ce soit pour les 700 000 emplois dans la restauration, l'hôtellerie, la sécurité... ce n'est pas la paresse le problème, mais les conditions de travail, la mauvaise rémunération et les non perspectives, donc. Il n'y a pas de possibilité de passer d'un job qui n'est pas passionnant, à un autre plus qualifié. La formation professionnelle peut parfois être complètement inutile à partir de 50 ans.

« 200 000 emplois sont créés chaque mois aux États-Unis mais on n'a jamais eu une proportion aussi importante de non-qualifiés. »

Séverin Husson : Astrid Panosyan-Bouvet auriez-vous quelque chose à ajouter en conclusion ?

Astrid Panosyan-Bouvet : Cela va bien au-delà de la question économique et sociale, c'est une vraie question politique qui est de pouvoir trouver sa place et poursuivre sa petite part de rêve à chaque étape de sa vie. Donc c'est pour ça que cette question des seniors comme des jeunes est absolument essentielle.

INTRODUCTION

par Pascal Ruffenach



Pascal Ruffenach,
Président du directoire de Bayard

Merci à tous pour votre présence et la qualité des propos échangés ce matin. Je ne pouvais pas être présent mais on m'a dit que ça avait été de grande qualité et un immense merci à vous, entreprises qui accompagnez le Club Landoy dans ses travaux. La question que je me suis posée, c'est quel rôle a l'éditeur qu'est le groupe Bayard dans la lutte contre les stéréotypes liés à l'âge ?

« On voit collectivement les grands-parents plus vieux qu'ils ne le sont réellement. »

Pour un éditeur, il existe plusieurs écueils. Le premier, c'est le biais des stéréotypes véhiculés par la société elle-même.

Ainsi, dans l'idée du grand public, les images associées aux grands-parents sont plutôt des images de retraités que des personnes actives. Pourtant, quand on regarde les chiffres, l'âge auquel les femmes deviennent grand-mères et les hommes grand-pères est respectivement de 54 et 56 ans, soit huit ans et six ans avant l'âge légal de la retraite, en tout cas l'âge légal aujourd'hui. En quelque sorte, on voit collectivement les grands-parents pour plus vieux qu'ils ne le sont réellement. À cette vision fautive de l'âge s'ajoutent les sté-

réotypes autour de la retraite : inutilité, improductivité, etc. Le second écueil, qui est le corollaire du premier, c'est que les magazines tendent dans la presse, dans l'univers des médias en général - il y a peu, une grande journaliste américaine a dû quitter son poste après avoir refusé de se teindre les cheveux - ils tendent à faire du jeu-nisme dans un désir de séduire à la fois lecteurs et annonceurs en leur présentant une image faussée. Mais comme les diktats liés au genre, pour les femmes en particulier, les images évoluent, le travail sur les représentations aussi et notre regard change peu à peu. C'est tout le travail que fait par exemple un magazine comme *Notre Temps* à Bayard. Effectivement, les femmes subissent le double effet des stéréotypes liés à la fois à l'âge et au genre, qui font qu'il y a des angles morts dans ce que vivent particulièrement les femmes de plus de 50 ans aujourd'hui. C'est notre responsabilité d'éditeur d'éclairer ces angles morts, y compris en levant des tabous. La newsletter *ViveS* sur les femmes et l'argent ou le roman graphique sur la ménopause que Bayard Éditions va publier à la rentrée, participent de cette responsabilité. Dans la presse ou l'édition jeu-

nesse, les grands-parents peuvent facilement devenir des arrière-grands-parents et c'est là aussi tout un travail pour arriver à représenter les générations, en les distinguant sans les confondre. En tant qu'éditeur avec 4 millions d'abonnés, nous sommes soucieux d'aider à réconcilier des réalités générationnelles vécues de manière plutôt heureuse au sein des familles, et celle d'une réalité sociale entre les générations plus fracturées. C'est toujours ce même paradoxe de bonheur intime et de malheur collectif. Nous avons une responsabilité particulière dans ce travail sur les stéréotypes. Le choix des mots et des images qui forgent un imaginaire commun. Comme sur de nombreux sujets, ce travail qui nécessite plusieurs regards pour être juste, comme le démontre le Club Landoy, est la seule manière d'atterrir ensemble, ainsi que le disait le philosophe Bruno Latour. La vie s'allonge, les moments de passage bougent, de nouveaux s'inventent. Bayard, comme éditeur, se passionne et trouve la pleine justification de sa raison d'être : créer des liens fertiles en étant acteur de la transition démographique à sa manière. Merci.

FLASH INNOVATION

par Aurélie Motta-Rivey

Regard sur l'engagement sociétal des dirigeants



Aurélie Motta-Rivey,
Senior Managing Director de Teneo en France

92

Bonjour à toutes et à tous. Merci à toute l'équipe du Club Landoy de me donner cette opportunité de partager avec vous la chance que j'ai d'accompagner au quotidien des dirigeants engagés, que ce soient des dirigeants précédemment du monde multilatéral et aujourd'hui du monde privé, de la sphère privée, des grands corporates, mais aussi des Next 40, des silos de PME, d'ETI, de groupes familiaux.

J'ai la chance aujourd'hui de vous donner ce regard. Je voulais partager avec vous plusieurs choses. Quand j'ai cofondé Societer il y a quatre ans, une maison de conseil aux dirigeants en sustainable leadership, nous l'avons

cofondé à trois femmes. On nous a d'abord dit que le sustainable leadership et l'ESG étaient un bon sujet pour les femmes. Vous voyez qu'on a bien évolué depuis puisqu'aujourd'hui, ce n'est plus uniquement perçu comme un sujet de réputation, comme un sujet d'image ou de philanthropie. C'est clairement perçu comme un sujet de performance placé au cœur des business models.

« On a passé un cap énorme dans l'engagement sociétal des dirigeants. »

On a passé un cap énorme dans l'engagement sociétal des dirigeants et cela,

c'est extrêmement positif. On est passé d'une RSE ajoutée à une RSE intégrée et on voit que les dirigeants ont complètement compris que ce sujet de l'ESG est évidemment une responsabilité, mais aussi un avantage comparatif. D'abord sur l'attractivité, la rétention des talents en entreprise et a fortiori dans un contexte de quiet quitting. Mais c'est aussi une réponse très forte aux attentes croissantes de la part de leurs parties prenantes. Et de toutes les parties prenantes : pas seulement les collaborateurs, mais aussi les actionnaires et leurs clients. On a vraiment passé un cap et je prendrai juste un chiffre. On a fait une étude Societer pendant le premier confinement avec l'Ifop : près de neuf Français sur dix aujourd'hui se tournent vers les dirigeants d'entreprise pour reconstruire le monde post-Covid et pour travailler à la transition écologique, sociale et solidaire. C'est énorme, nous connaissons une accélération sans précédent.

Ce qu'on voit aussi depuis quatre ans, c'est que ce n'est plus seulement l'apanage des grands corporates. Les PME, les ETI se sentent concernés, les groupes familiaux tout comme les start-up, les Next 40, French Tech 120. Tout cela, c'est le résultat en réalité d'une porosité de l'entreprise aux su-

jets de société : l'environnement, les droits des femmes, le sujet des seniors. Il y a toute une série de sujets sur lesquels les dirigeants il y a une dizaine d'années n'étaient pas interrogés mais sur lesquels ils doivent aujourd'hui prendre position. C'est aussi le résultat de la loi Pacte qui a été extrêmement positive, qui a créé un momentum très fort dans l'entreprise et la réglementation européenne. Et c'est le résultat des effets collatéraux positifs du Covid sur la revalorisation de l'échelon territorial qui fait que des entreprises qui, il y a cinq ou six ans, étaient très loin de ces sujets, se sentent aujourd'hui concernées et sont même reconnues par les Nations-Unies et le Global Compact des Nations-Unies comme un échelon de transformation globale. On voit qu'il y a une véritable accélération. Je prends juste quelques chiffres pour l'illustrer. On a aujourd'hui une dizaine d'entreprises du CAC 40 qui ont remonté la fonction de la direction de l'engagement au niveau du Comex, au niveau stratégique. J'ai échangé juste à l'instant avec AXA, qui est allée encore plus loin avec une direction de la diversité, c'est un cran supplémentaire. On a trois quarts des entreprises du CAC 40 qui se sont dotées d'une raison d'être, 85% qui ont un comité RSE. On voit une énergie extraordinaire en

93

France avec toute une série d'entreprises qui se créent sur l'impact de start-up « purpose native ». Il y a un consensus aujourd'hui sur la nécessité pour l'entreprise de s'engager, d'être acteur de cette transition écologique, sociale et solidaire. Mais on pourrait se poser la question d'un éventuel retour en arrière dans un contexte économique complexe, et dans un contexte d'ESG backlash aux États-Unis notamment. Eh bien, je pense que non. Je pense que c'est un aller sans retour et c'est une bonne nouvelle. 60 % des dirigeants disent que la performance et l'ESG sont au cœur de leurs priorités 2023.

Il y a la question qui reste, qui est celle de la vitesse, de l'urgence. Comment fait-on pour atteindre l'Agenda 2030 des Nations-Unies et les fameuses ODD d'ici 2030 ? Pour cela, j'ai une conviction très forte, c'est qu'il faut faire des coalitions. Il faut aligner les efforts du monde multilatéral, de la sphère institutionnelle, du privé et de la société civile. Là-dessus, il y a un leadership français qui est très fort, depuis la COP 21 et les Accords de Paris sur le climat. Pour la première fois, le monde diplomatique a demandé à l'entreprise, a demandé à la société civile de lui venir en aide.

« Les entreprises ne peuvent pas comprendre les attentes de leurs clients sans avoir des équipes qui sont représentatives de la diversité de la société »

Je pense qu'il y a vraiment une marque de fabrique française sur ces sujets. On le voit, il y a d'autres coalitions spontanées qui ont émergé. Je pense notamment à B4IG, Business for Inclusive Growth, qui travaille sur le sujet des salaires décents. Je pense au Fashion Pact sur la mode ou encore au Paris Peace Forum qui est devenu un rendez-vous incontournable. Paris est devenue, et je l'ai vu quand j'ai travaillé aux Nations-Unies ou à l'Unesco, l'épicentre de ce que j'appelle un multilatéralisme ouvert, un « open latéralisme » qui aligne les efforts. Ce qui explique sans doute que les entreprises françaises sont un peu en avance. Cela, c'était le versant très positif. Sur l'ESG il y a une avance très forte de la France, des entreprises françaises et européennes sur le E, de l'ESG, sur le climat en particulier et la biodiversité. En revanche, on est très en retard sur le S de l'ESG. Je le vois chez Teneo, puisqu'on est un groupe multi local avec des équipes aux États-Unis où il y a une avance de phase très forte sur les stratégies DE&I : diversité, équité, inclusion. Là, nous sommes extrêmement

en retard en France et en Europe, cela nous amène à notre sujet. Pourquoi est-ce qu'il faut des stratégies DE&I très fortes ? C'est une évidence. Vous avez dû en parler ce matin. Les entreprises ne peuvent pas comprendre, ne peuvent pas anticiper les attentes de leurs clients sans avoir des équipes qui sont représentatives de la diversité de la société. Toute une série de recherches académiques prouvent qu'avec de la diversité et en particulier de la diversité générationnelle, on crée beaucoup plus d'innovation, beaucoup plus d'intelligence collective. On a des processus de décision qui sont beaucoup plus adaptés et de façon générale, une culture d'entreprise beaucoup plus intéressante. Pourtant, force est de constater qu'on en est très loin. Je prends un chiffre édifiant que vous devez connaître. Un salarié sur deux en France déclare s'être déjà senti discriminé pour son âge, pour son origine ou pour son sexe. Le facteur qui arrive en premier, c'est celui de l'âge. À l'autre bout de la chaîne des seniors, il y a le sujet des nouvelles générations. Moins de trois dirigeants sur dix se sentent équipés au niveau des instances dirigeantes pour anticiper les sujets de demain. On voit bien qu'il y a un énorme enjeu de performance, à savoir faire de l'inclusion générationnelle. C'est très



clair. Il va falloir avancer très vite sur ce sujet. Pourquoi ? Parce que l'entreprise aujourd'hui, pour elle, ce n'est pas une contrainte, c'est une opportunité fabuleuse de faire et de refaire société, de créer ce pacte social. C'est vraiment une urgence absolue. Cette société inclusive passera par une révolution culturelle très forte en entreprise, on n'y est pas complètement et pour cela, on a besoin de leaders extrêmement engagés, de leaders très courageux, humbles et collectifs. Ils sont capables de travailler sur le G de l'ESG, donc une gouvernance ouverte, collective. Sans ce G de l'ESG, on ne pourra pas aligner le discours et les actes. On risque d'être un peu dans le washing sur le E et le S de l'ESG.

Merci beaucoup.



TABLE-RONDE N°4

QUELLE POLITIQUE D'INCLUSION POUR COMBATTRE LES STÉRÉOTYPES LIÉS À L'ÂGE EN ENTREPRISE ?

Animée par :

Marie Auffret, Directrice des Rédactions *Notre Temps*

Intervenants :

- Amélie Watelet, Directrice des ressources humaines d'AXA
- Myriam El Khomri, Directrice du conseil RH chez Diot Siaci, ancienne ministre du Travail
- Saïd Hammouche, Président fondateur de la fondation Mozaïk
- Sylvain Rabuel, Président directeur général du Groupe DomusVi



Marie Auffret,
Directrice des Rédactions Notre Temps

Marie Auffret : Ils sont fatigués très vite, ils ne sont pas très motivés, ils n'aiment pas le changement, ils coûtent cher, ils ne comprennent rien en numérique non plus. Dans le monde du travail, les seniors n'ont pas toujours la cote, il faut bien le dire et les chiffres sont têtus. Dans notre pays, un peu plus d'un français sur deux est en emploi entre 55 et 64 ans. En revanche, à partir de 60 ans, la proportion de personnes au travail s'effondre à 33 %. Et, on le sait, les seniors restent les plus exposés au chômage à longue durée. Cette situation est évidemment très commentée, notamment aujourd'hui et dans cette période marquée par le projet de réforme des retraites. Certaines entreprises ont vraiment pris le projet à bras le corps depuis quelques années, en signant notamment des chartes comme celle du Club Landoy. Et pour autant, cette situation reste vraiment une réalité très française. Comment battre ces préjugés ? Quelle politique d'inclusion pour com-

battre les stéréotypes liés à l'âge en entreprise ? On parle souvent des discriminations liées à l'origine, la religion, la couleur de peau, mais est-ce que notre société, nos entreprises prennent vraiment la mesure de ces stéréotypes liés à l'âge ?

Sylvain Rabuel : Je pense qu'on n'en a pas du tout conscience et pour une raison simple qui est que la société française, et donc les entreprises françaises ne sont pas conscientes de la transition démographique. D'ici quinze ans, un Français sur trois aura plus de 60 ans, donc un client sur trois aura plus de 60 ans et un salarié sur trois aura plus de 60 ans. Or personne ne le voit, n'y réfléchit et en tire des conséquences. Chez DomusVi notre public n'a pas 60 ans mais plus de 80 ans donc les familles ont plus de 65 ans en moyenne. On est directement plongé dans ce sujet et on n'a évidemment pas de discrimination par l'âge sinon ce serait malheureux. À l'inverse même, on est

surpondéré dans le vieillissement donc ce point de vue là, j'espère et je fais tout pour qu'on soit en avance. Il y a un déni collectif en France sur ce sujet du vieillissement de la population qui finira par tomber par la force des choses mais qui joue pleinement sur le rapport de l'emploi avec les personnes plus âgées.

« Il y a un déni collectif en France sur ce sujet du vieillissement de la population. »

Myriam El Khomri : Je partage tout à fait ce que vient de dire Sylvain. Il y a beaucoup de colloques sur la transition digitale, la transition écologique mais on a aussi une transition démographique qui n'est pas un enjeu éloigné dans le temps, c'est même le fait majeur qui s'impose à nous dès maintenant. Pour avoir travaillé avec Sylvain sur la question de l'attractivité des métiers du grand âge, on voit bien que dans une société obsédée par la performance, on renvoie une forme d'inutilité sociale et économique aux personnes qui sortent de la vie active. Une déconsidération qui infuse aussi sur leurs accompagnants. Et lorsqu'on parle de politiques inclusives et qu'on aborde ces sujets-là par le prisme du recrutement, on voit bien que c'est plus large que ça. Développer une culture inclusive c'est certes

la question de l'emploi, mais c'est aussi la question de l'engagement, de la fidélisation mais surtout du maintien de l'emploi qui est un élément fondamental. Donc tout l'enjeu c'est de lutter contre ces biais cognitifs. D'ailleurs il y existe un très beau rapport d'Agnès Dufeu Schubert où on voit bien que la société française est une société âgiste. Donc je suis d'accord avec Sylvain et ça a un impact extrêmement fort derrière.

Saïd Hammouch : Je partage ce point de vue, je trouve qu'on n'a pas assez fouillé le lien qu'on peut faire entre les métiers qui sont en souffrance et qui relèvent de l'intérêt général. Je pense par exemple aux métiers dans les écoles où un soutien scolaire aux élèves permettrait de rendre les élèves plus autonomes. Ça permettrait de repenser des fonctions qui n'existent pas aujourd'hui mais qui sont nécessaires pour pouvoir créer plus de lien, de fraternité, de solidarité et qui constituent une réponse immédiate à des populations qui sont dites en bout de chaîne mais qui ne le sont pas du tout en réalité. Elles ont plein d'atouts, de choses à transmettre et je pense qu'il faudrait étudier la notion de nouveaux contrats dédiés à ces populations et qui pourraient apporter une vision différente tout en les restituant dans le paysage.

C'est ça qui crée la cohésion dont on a besoin aujourd'hui.

Marie Auffret : Je propose qu'on passe aux actions concrètes. Chez AXA France vous avez lancé un index seniors. Amélie Watelet, est-ce que vous pouvez nous expliquer de quoi il s'agit ?

Amélie Watelet : Il ne s'agit pas d'un index en tant que tel mais j'aimerais rebondir sur ce qui a été dit. Je trouve très intéressant de faire le parallèle sur le sujet des 50 ans et plus, des seniors, avec l'état dans lequel on était il y a une quinzaine d'années sur les questions de mixité. Pour moi il y a beaucoup de prégnance entre ces deux sujets, la mixité et les stéréotypes. On agit bien si on mesure à la fois sur des critères très concrets la consistance des politiques de chaque société donc tous les processus RH de recrutement, de promotion, d'accès à la formation, de mobilité. Mais pour moi le vrai déclencheur c'est celui des stéréotypes. C'est le sujet du déni auquel fait face la société française même si j'ai le sentiment qu'on progresse et qu'on rentre dans une accélération. Chez AXA France, 40 % de nos collaborateurs ont plus de 50 ans. C'est une entreprise qui est extrêmement performante et c'est grâce à nos collaborateurs quel que soit leur âge, leur



Amélie Watelet, Directrice des ressources humaines d'AXA

diversité. Le sujet de la diversité et de l'inclusion est une histoire de longue date dans le groupe AXA que nous continuons d'incarner de manière très concrète. Et à cet égard vous évoquez ce qu'on appelle inclusion survey lancé il y a deux ans et qui nous permet de demander leur ressenti aux collaborateurs sur les cinq piliers de notre politique en matière de diversité et d'inclusion. Ce sont donc les aspects multigénérationnels, multiculturels, de mixité, LGBT+ mais évidemment aussi les aspects liés au handicap. Donc cet inclusion survey nous permet de regarder quelle est la perception de nos collaborateurs sur la consistance de ces politiques. Et donc cela nous montre

que neuf répondants sur dix se sentent inclus chez AXA, néanmoins, tous les verbatims nous alertent majoritairement des résultats de l'enquête sur le sujet de l'âge, la perception et les stéréotypes. Et si on veut offrir à nos collaborateurs des parcours de vie, de carrière et une employabilité au rendez-vous, quel que soit leur âge, il faut les former tout au long de leur vie. Dans le cadre de notre accord GPEC, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, nous avons un engagement sur l'accès à la formation à hauteur de 90 % minimum que nous remplissons. On travaille en particulier sur les métiers du digital avec des académies qui permettent aux gens de changer de carrière professionnelle et ce qui est intéressant de voir que 36 % des collaborateurs qui se reconvertissent via une académie ont 50 ans et plus.

Marie Auffret : Chez DomusVi la formation c'est important aussi je crois.

Sylvain Rabuel : La formation dans son ensemble en général chez nous car nous avons une diversité de métiers avec un maintien en compétence qui est très important à faire. Sur la question de l'âge c'est particulièrement sensible car certains de nos métiers sont physiquement durs et usants donc il

faut pouvoir accompagner ces personnes vers d'autres activités d'encadrement ou managériales. Donc nous sommes très attentifs au taux d'entrée en formation à partir d'un certain âge notamment sur les 50 ans et plus. Par exemple, beaucoup de nos directeurs et directrices de résidence médicalisée ont eu accès à ce poste après leurs 50 ans grâce à la formation. C'est le meilleur moyen pour maintenir en activité dans de bonnes conditions avec une évolution de métier. Après il est vrai que nos métiers ont une dimension de pénibilité psychique et physique incontestable. Donc à partir d'un certain âge certains ne peuvent plus assurer



Sylvain Rabuel, Président directeur général du Groupe DomusVi

certaines postes en revanche il faut vraiment regarder leur capacité à apporter autre chose. Dans nos établissements et services nous ne pourrions pas travailler si nous n'avions pas une part importante de plus de 50 ans qui sont plus disponibles pour travailler pendant les vacances scolaires, ou les week-ends par exemple. Il y a une certaine disponibilité à partir de 50-55 ans pour tenir des postes à certains moments clés que d'autres plus jeunes n'ont pas. On voit bien qu'il y a une complémentarité évidente donc il faut avoir des équipes intergénérationnelles.

« Il y a une complémentarité évidente dans les équipes intergénérationnelles. »

Marie Auffret : Saïd Hammouche et Myriam El Khomri quels sont les meilleurs leviers pour lutter contre les stéréotypes liés à l'âge en entreprise ?

Sylvain Rabuel : Je pense qu'on a besoin de basculer. Aujourd'hui, on est très porté par la notion de CV, de diplôme de carrière et on ne s'intéresse pas trop aux aptitudes naturelles, aux compétences comportementales qui représentent la force, mais aussi les faiblesses, de chaque profil. Si demain on peut généraliser l'évaluation des

soft skills et rendre ça tangible je pense qu'on gagnerait beaucoup plus en flexibilité. Si on regarde l'individu sur ses atouts et ses points forts on pourrait facilement déceler la compatibilité avec des métiers auxquels on ne penserait pas forcément. Et si on arrive à le généraliser, on aurait plus de données qui pourraient nous permettre de progresser et de ne plus s'arrêter à l'âge mais plutôt de se concentrer sur ce qui va bien.

Myriam El Khomri : Je pense qu'il s'agit d'une démarche de long terme. L'objectif c'est de transformer l'entreprise avec une vraie culture inclusive. Le groupe Casino, qui est membre du Club Landoy, avait mis en place des auto testing en interne pour faire prendre conscience aux managers de la réalité des recrutements qu'ils faisaient. On recherche tout le temps un jeune cadre dynamique, cheveux blancs peuvent paraître antinomique avec une culture digitale alors qu'en réalité ce n'est pas forcément le cas. Donc l'auto testing c'est un moyen de faire changer les mentalités en interne en montrant la réalité des biais cognitifs. Après le recrutement, il y a la fidélisation, les progressions de carrière et l'engagement des collaborateurs. On a fait des études sur l'absentéisme,



Myriam El Khomri, Directrice du conseil RH chez Diot Siaci, ancienne ministre du Travail

chaque fois il concerne davantage les personnes les plus âgées. Mais lorsqu'on isole les arrêts longs et qu'on regarde l'absentéisme perlé, des absences courtes mais qui désorganisent le fonctionnement de l'entreprise, on se rend compte que ce sont majoritairement des hommes entre 20 et 44 ans. Donc on voit bien que les leviers vont être des leviers auxquels on n'avait pas pensé au départ. Et on parle beaucoup de tensions au recrutement et je crois que la période que nous vivons actuellement avec les difficultés de recrutement peut être une chance parce que, comme l'a dit Sylvain, les capacités d'organisation, de conciliation de vie professionnelle et personnelle sont plus simples à 50 ans. En plus, ceux qui ont le vent en poupe actuellement dans le milieu commercial sont les plus de

50 ans car ils sont plus expérimentés. Mais tout ça ne fonctionne que si on change les mentalités et qu'on reste sur un projet de long terme dont l'impact sera le climat social. On voit bien que de ce point de vue là, une culture inclusive c'est une représentation des membres de la société, mais c'est aussi une entreprise plus innovante, plus libre et plus créative.

« Les capacités d'organisation, de conciliation de vie professionnelle et personnelle, sont plus simples à 50 ans. »

Marie Auffret : Ce qu'on est en train de dire c'est qu'il faut changer les mentalités de manière extrêmement collective, mais comment on fait ?

Myriam El Khomri : On voit bien par exemple que sur la question du grand âge, on sait bien que ce n'est pas une loi qui réglera la vision que la société a face au vieillissement. Néanmoins, c'est toute la société qu'on doit embarquer là-dedans car quelle association pourrait fonctionner sans les plus de 60 ans ? On a peur de la vieillesse, et si on en a peur on ne veut pas en débattre, c'est culturel. Donc bien sûr ce n'est pas une loi ni des entreprises qui peuvent répondre mais c'est culturel-

lement que nous devons aborder la question du vieillissement de la population.

Marie Auffret : est-ce que c'est compliqué d'être une femme senior au travail ?

Amélie Watelet : Il y a une quinzaine d'année, le sujet de la parentalité était tabou. Concilier vie professionnelle et parentalité en particulier quand on est une jeune femme était problématique. Même s'il reste encore des progrès à faire, je pense qu'on a progressé. Aujourd'hui, le sujet de l'aide, avec des premières lois en 2019 et chez AXA France un accord d'entreprise en 2020, reste tabou et on voit bien qu'il est vraiment lié au vieillissement de la population, aux 50 ans et plus. Pourquoi ? Parce que la situation d'aide est majoritairement liée à cette population là et surtout, ce sont les femmes qui s'occupent de leurs parents, de leurs enfants ou conjoints en situation de handicap et de maladie. Cela met en exergue les sujets des seniors et des femmes, comme une espèce de double peine qui rejoint le sujet de la mixité plus large quel que soit l'âge ou la carrière et c'est très illustratif.

Chez AXA nous avons un programme de développement de talents féminins

où, à chaque promotion, on sélectionne et accompagne dans leur exposition et promotion. On a contacté deux femmes de 50 ans et plus qui nous ont répondu qu'elles étaient trop vieilles et qu'elles n'étaient pas le bon profil. Puis on les a rassurées et aujourd'hui elles sont devenues dirigeantes et font une très belle carrière. Mais cela montre qu'on intériorise les préjugés qui sont contre nous.

« On intériorise les préjugés qui sont contre nous. »

Saïd Hammouche : C'est une évidence, à partir du moment où on porte une réputation, on finit par s'en convaincre



Saïd Hammouche, Président fondateur de Mozaik RH

et c'est compliqué par la suite de relever des défis. En tout cas, c'est une charge supplémentaire qu'il faut effacer.

Sylvain Rabuel : Je pense que tout à chacun, on a des politiques à mettre en œuvre. Chez DomusVi nous allons mettre en place à partir de cette année, un dispositif d'emploi-retraite. Il ne faut pas sous-estimer le fait que la retraite c'est aussi une question qui taraude les salariés à partir d'un certain âge et on voit bien la crispation du débat actuellement sur l'âge de départ de la retraite. On est convaincu que si on accompagne mieux nos salariés vers la retraite, ils travailleront plus longtemps et seront plus sereins dans cette phase-là. Une salariée nous a d'ailleurs suggéré d'accorder, au moment du départ en retraite et d'une certaine ancienneté, 20 % du temps de travail libre et rémunéré au même salaire ou quasiment de façon à pouvoir s'investir dans autre chose que le travail. Et c'est un enjeu particulièrement important notamment dans les métiers du soin et à caractère manuel parce que leur capacité à rebondir dans d'autres activités est plus faible que pour les métiers à caractère intellectuel ou de service. Donc il faut quand même qu'on fasse des choses pour rendre la vie au travail à partir d'un certain âge

plus agréable, plus intéressante et moins stressante.

« La capacité à rebondir dans d'autres activités est plus faible dans les métiers manuels que dans les métiers à caractère intellectuel ou de service. »

Marie Auffret : Finalement, quelle est la priorité pour régler ces préjugés liés à l'âge ? Est-ce qu'il y a une mesure sur laquelle il faudrait appuyer pour faire avancer les choses de manière très concrète ?

Myriam El Khomri : Aujourd'hui, il y a quand même une préférence pour les départs anticipés à la retraite et il faut l'admettre. Maintenant, le sujet majeur c'est de voir comment on prévient l'usure professionnelle. Donc je pense qu'il faut toucher aux conditions de travail. Les pays européens qui ont une hausse du taux d'activité de salariés dits expérimentés, c'est parce qu'ils mettent en place une vraie politique préventive en matière de santé au travail.

Amélie Watelet : Je pense qu'effectivement tout ce qui est relatif à la qualité de vie au travail et à la prévention santé est très importante. Chez AXA France, on offre aux collaborateurs à



Marie Auffret, Amélie Watelet, Myriam El Khomri, Sylvain Rabuel et Saïd Hammouche

partir de 40 ans des bilans de santé physique qui sont renforcés à partir de 50 ans. Il faut donc étudier et travailler de manière très concrète sur tous ces sujets de prévention, de qualité de vie au travail. Vous parliez de priorité, je pense vraiment que le sujet des stéréotypes et de l'exemplarité des dirigeants pour porter ses sujets, ses messages et donc les concrétiser au quotidien dans leurs actes managériaux au sein de l'entreprise, c'est fondamental. Je pense aussi que si on est pragmatique au plus près du terrain et qu'on suit des choses qui font du sens, ça permet de faire bouger les lignes.

« Tout ce qui est relatif à la qualité de vie au travail et à la prévention santé est très important. »

Saïd Hammouche : Je pense qu'effec-

tivement, l'engagement au plus haut sommet de l'entreprise est fondamental pour embarquer une vraie politique d'inclusion. Mais surtout, il faut investir dans l'innovation. Il y a plein de choses qui existent déjà, qui mériteraient d'être mieux comprises, mieux partagées.

Je sais qu'il y a de plus en plus d'entreprises qui s'engagent sur le mécénat de compétences et il faut jouer cette carte pour pouvoir aller explorer d'autres territoires, d'autres organisations, d'autres secteurs d'activité pour essayer de préparer demain. C'est tout simplement des dispositifs faciles à activer et qu'il faut investir très vite, à mon avis.

Sylvain Rabuel : Il faut changer de réflexe. L'âge, ce n'est pas un tabou, c'est un atout. Il faut cesser de regarder les incapacités, chercher les capacités.

FLASH INNOVATION

Par Florence Verzelen

Le care dans le design Dassault Système



Florence Verzelen,

Vice-Présidente exécutive chez Dassault Systèmes

Je suis ravie d'être avec vous aujourd'hui. Je m'appelle Florence Verzelen et je suis directrice générale adjointe de Dassault Systèmes. Et je voudrais d'abord remercier Sibylle de me donner l'opportunité de participer à cette journée du Club Landoy. Le Club Landoy est en effet important pour Dassault Systèmes car il traite de sujets de transformations clés. Et ce dont j'aimerais vous parler aujourd'hui, c'est de la révolution en cours dans le monde de la santé.

« Nous allons vivre dans les années qui viennent une véritable révolution de l'industrie du care et de la santé. »

Grâce aux dernières avancées dans le domaine des technologies et des données,

nous allons en effet vivre dans les années qui viennent une véritable révolution de l'industrie du care et de la santé. Ses implications sont nombreuses, notamment pour nos seniors. Imaginez que nous puissions diviser par trois le temps de mise sur le marché de nouveaux médicaments. Imaginez que les traitements dont nous disposons ne soient plus les mêmes pour tous - one size fits all - pour qu'ils soient adaptés à votre génome et votre mode de vie. Imaginez que nous puissions transformer le monde de la santé pour qu'il ne se concentre plus seulement sur la guérison, mais aussi sur la prévention. Imaginez un système de santé où les médecins ne seraient plus remboursés à l'acte, mais à l'efficacité

du traitement ou de la prévention. C'est ce monde là que la plupart des sociétés pharmaceutiques, sociétés de medtech et de technologie sont en train de créer. Et ça avance à grands pas.

En 2025, aux États-Unis, tous les contrats Medicare seront des contrats basés sur la performance et les résultats et non plus sur le nombre d'accès médicaux. D'ores et déjà, plus de la moitié des nouveaux médicaments mis sur le marché aux États-Unis sont des traitements personnalisés, alors qu'ils ne représentaient que 5 % des nouveaux traitements en 2005. L'accès à des nouveaux équipements médicaux permettant la prise en charge de patients et de maladies graves à distance pour bénéficier d'une meilleure qualité de vie, mais aussi d'un suivi en temps réel de toutes les données de santé par les meilleurs spécialistes, est déjà possible. Et ce n'est que le début. Alors, comment est-ce que cela est rendu possible? Et bien, au cœur de ces transformations, il y a trois technologies : l'intelligence artificielle, le big data et le jumeau numérique. Les données des patients et l'intelligence artificielle permettent en effet non seulement d'identifier de façon plus précoce les signes avant-coureurs des maladies, mais ils peuvent également permettre d'adapter en continu le dosage du traitement en fonction de l'évolution de la maladie et du mode de vie du patient pour lui assurer le maximum de chances de guérison rapide.

Les jumeaux numériques, et en particulier les jumeaux numériques d'organes, rendent possibles d'ores et déjà de nouvelles opérations et de nouveaux traitements. Tout simplement parce qu'avec le jumeau numérique d'un organe on pouvait tester dans le monde virtuel une opération ou un traitement avant de la réaliser dans le monde réel. Par exemple, Dassault Systèmes, avec le Boston Children's Hospital, a développé un modèle de jumeau numérique du cœur, en l'occurrence un cœur d'enfant. Pourquoi? Et bien, pour identifier les traitements et opérations possibles pour les enfants atteints de déficience cardiaque. De la même façon, nous sommes actuellement en train de travailler avec l'IHU de Marseille sur un projet de jumeau virtuel du cerveau pour identifier les nouveaux traitements possibles pour l'épilepsie. Et une fois que nous aurons créé ce jumeau virtuel de cerveau, nous pourrons l'utiliser dans une étape ultérieure pour travailler à identifier les meilleurs traitements pour les maladies de Parkinson et d'Alzheimer. La combinaison de ces technologies avec des données génomiques. Avec les nanotechnologies, les systèmes biologiques et technologiques comme l'impression 3D et l'Internet des objets vont nous permettre d'offrir des solutions de santé innovantes et de passer à ce que nous appelons d'ores et déjà la médecine de précision pour les patients.

TABLE-RONDE N°5

COMMENT REVALORISER LA VIE ACTIVE? NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL, NOUVEAUX CONTRATS

Animée par :

François-Xavier Albouy, Économiste

Intervenants :

- Alexandre Jost, Fondateur et Délégué général de l'Observatoire Spinoza
- Jean-Pierre Letarte, Président d'Entreprises et Cités
- Marie-Anne Montchamp, Directrice générale de l'OCIRP
- Laetitia Niaudeau, Directrice générale adjointe de l'APEC



François-Xavier Albou,
Économiste

François-Xavier Albou : Repenser le travail, c'est évidemment le grand sujet qui anime tout le monde aujourd'hui et les incitations pour le faire sont multiples. Et les injonctions sont multiples pour repenser le marché du travail. D'abord le ras le bol absolu des liens de subordination, d'autant plus lorsqu'ils sont couplés aux injonctions au bien-être. Il y a aussi le reporting qui est de plus en plus harassant. Et puis il y a une incertitude qui est généralisée pour les seniors, c'est-à-dire qu'après 50 ans, on est à peu près incertain sur tout, le travail lui-même, son évolution, sa promotion, sa date de départ. On est soumis aux aléas de l'actualité de l'entreprise et sur le niveau de vie qu'on va finalement avoir.

« La société française est peut-être la plus attachée au travail. »

Enfin il y a cette angoisse du progrès car si on regarde les deux événements qui ont marqué ce début d'année, ce

sont la réforme de la loi sur les retraites et ChatGPT. Les deux interrogent sur le travail, est-ce que mon travail et mes compétences vont être remises en cause par une machine ? C'est singulier de voir cela car les Français sont peut-être dans le monde, la société qui est la plus attachée au travail. Si on demande à un Français de se présenter, ils donnent d'abord leur métier, car le travail permet de se réaliser et d'exister dans la société. Il faut arrêter de changer nos représentations mais il y a peut-être un impératif catégorique à faire car le travail et l'activité socialisée sont, pour les seniors, une fontaine de jouvence. C'est une source de santé absolument inépuisable, d'abord de santé psychologique, d'insertion dans la société, mais aussi une forme de santé physique puisqu'on a pu mesurer que plus l'activité était soutenue sur le long terme, plus statistiquement on arrivait à retarder de 4 à 5 ans l'âge d'entrée en dépendance. C'est donc une source de compétitivité pour les entreprises. C'est donc là-

dessus que nous allons nous pencher. Jean-Pierre Letartre vous avez été un président emblématique de EY, vous êtes aujourd'hui président d'Entreprises & Cités, comment valoriser plus le travail pour les collaborateurs ?

Jean-Pierre Letartre : Je vais parler de mon passage entre EY et Entreprises et Cités. Quand j'ai pris ma retraite d'EY beaucoup m'ont dit que j'allais enfin pouvoir en profiter. Ça m'a beaucoup choqué. On dit bien « se tuer au travail » et non « se tuer au repos ».

« On a abîmé le sens et le goût du travail. »



Jean-Pierre Letartre, Président d'Entreprises et Cités

Et donc je pense qu'aujourd'hui il faut qu'on se rende compte que dans notre société, on a abîmé le sens et le goût du travail et cela date depuis de nombreuses années. Alors comment faire pour y revenir, pour attirer les collaborateurs dans les entreprises et les retenir par le travail ? Il faut tenir compte de quelque chose qui a beaucoup évolué par rapport à ma génération. Autant il faut revaloriser le travail, autant le travail n'a plus la même place qu'il avait dans la satisfaction des femmes et des hommes. Avant, on disait que le travail devait occuper la vie des employés et les faire grandir. C'est vrai mais aujourd'hui, il faut accepter que les gens veuillent avoir une vie en dehors du travail, des engagements, une vie sociale, sportive au même titre que leur vie de travail. Il faut que les managers acceptent que le travail ne soit pas tout pour leurs collaborateurs.

Donc effectivement, l'épanouissement ne vient pas que du le travail de votre vie. Ensuite, il faut, dans les modes de management, redonner de l'entrepreneuriat au travail. Pour moi, il faut avoir un mode de management avec trois notions. Il faut pouvoir donner aux personnes la possibilité d'être entrepreneur de leur temps, entrepreneur de leur carrière, entrepreneur de leur

rémunération. C'est d'abord leur donner de la flexibilité en leur laissant la possibilité de prendre le temps qu'il faut pour exercer leurs autres vies. Ensuite, je crois qu'il faut laisser la possibilité aux collaborateurs de gagner plus ou moins en fonction des moments. Par exemple, si le collaborateur ou la collaboratrice veut prendre du temps pour sa famille, leur laisser la possibilité de décider de leur carrière. Mais je crois qu'on ne dit pas suffisamment tôt aux personnes quand elles n'ont plus un avenir professionnel dans l'entreprise dans laquelle elles sont. Il vaut mieux leur dire assez tôt pour qu'elles puissent s'orienter vers autre chose. Enfin, entreprendre c'est aussi donner la possibilité aux personnes de gérer leur carrière par notamment la formation.

François-Xavier Albouy : Merci beaucoup Jean-Pierre, c'était passionnant. Je vais maintenant me tourner vers Laetitia Niaudeau, vous êtes directrice générale adjointe de l'APEC, c'est un outil fabuleux d'observation du marché du travail, au moins pour les cadres et des tendances qu'il suscite, vous avez remarqué qu'il y a de plus en plus de demandes pour des formes de travail alternatif. Ça nous intéresse et en particulier pour les seniors.

Laetitia Niaudeau : Bonjour à toutes et à tous. Alors peut-être préciser en termes de contexte. Pourquoi est-ce que cette demande d'information émerge sur les formes alternatives d'emploi, sur les autres formes d'activité? Parce que ça a été déjà en partie dit dans la journée. Il y a bien une difficulté spécifique pour les seniors au maintien dans l'emploi et au recrutement. Si je fais un petit zoom spécifique sur les cadres, puisque c'est la mission principale de l'Apec, je vous redonne quelques chiffres qui sont importants pour caractériser cette spécificité senior.

« Chez les cadres, le taux de chômage des 55 ans et plus atteint 7 %. »

D'abord, si on regarde le taux de chômage avec un taux de chômage de 4 % pour les cadres. On voit bien que cette population est moins à risque que l'ensemble des actifs sur le risque du chômage puisque pour l'ensemble des actifs c'est plus de 7 %, vous le savez aujourd'hui. Mais cette situation plutôt favorable, elle cache un certain nombre de situations diverses et elle cache surtout des situations beaucoup plus difficiles, notamment justement pour les seniors, pour les plus de 55 ans, puisque chez les cadres, le taux



Laetitia Niaudeau, Directrice générale adjointe de l'APEC

de chômage des 55 ans et plus, atteint justement 7 % contre les 4 % pour l'ensemble des cadres. Et ça, c'est quelque chose de très particulier puisque pour le reste de la population, le taux de chômage des seniors est au contraire plus faible que le taux de chômage des plus jeunes. Donc c'est vraiment une spécificité cadre d'avoir un taux de chômage plus fort chez les seniors.

Nous avons donc aujourd'hui, en France, un vivier de compétences de plus de 100 000 cadres demandeurs d'emploi. Je précise aussi que plus de la moitié d'entre eux sont demandeurs d'emploi

de longue durée, depuis plus d'un an, et ça aussi, c'est une spécificité cadre. Donc on a aujourd'hui un vivier de plus de 100 000 cadres qui sont disponibles, qui recherchent un emploi, alors que dans le même temps, et vous le savez bien, on a de très grandes difficultés de recrutement chez les entreprises, on a des très grandes tensions. Aujourd'hui, on a 80 % des entreprises qui disent rencontrer des difficultés de recrutement. Et l'année dernière, il y a même un quart des entreprises qui disent avoir renoncé à un projet de recrutement de cadres compte tenu de l'absence de candidats. Donc on voit bien un paradoxe entre ce vivier de personnes qui sont compétentes, expérimentées, engagées, autonomes, et les difficultés de recrutement qu'on voit par ailleurs. Je trouve que c'était important de le rappeler.

Alors pourquoi est-ce qu'on a cette situation particulière ? Clairement, ça a été dit tout à l'heure, parce que l'âge est un élément de discrimination évident sur le marché de l'emploi. Et peut-être juste pour préciser, l'âge est, avec le sexe, le premier motif déclaré de discrimination au travail dans le baromètre Défenseur des droits OIT. Et pourtant, la discrimination sur l'âge ne représente que 10 % des saisines du Défenseur des droits. En fait, on voit là

un nouveau paradoxe où finalement, la discrimination sur l'âge est telle-ment intégrée, banalisée, qu'on ne pense même plus à s'en défendre et, par exemple, saisir le Défenseur des droits. Et c'est vrai qu'aujourd'hui, bien que l'espérance de vie augmente et que l'âge du départ en retraite recule, on voit que les stéréotypes, eux, restent bien ancrés et bien présents.

On voit avec ces différents éléments de contexte que je viens de vous rappeler, une difficulté particulière pour les salariés seniors et notamment les cadres seniors, à se maintenir dans leur emploi ou à retrouver un emploi lorsqu'ils se retrouvent en situation de chômage.

Et c'est pour ça qu'émerge une demande assez récente mais de plus en plus forte d'informations sur les nouvelles formes d'emploi, les nouvelles formes d'activité.

François-Xavier Albouy : Ces emplois alternatifs, comme vous les appelez, qu'est-ce que c'est exactement ?

Laetitia Niaudeau : Ce sont des choses très variées. Le micro-entrepreneuriat, qui est la forme principale, le portage salarial, le management de transition, le temps partagé voilà toute une variété de possibilités aujourd'hui de créer son propre emploi sous des types de contrats



François-Xavier, Alexandre Jost, Marie-Anne Montchamp et Laetitia Niaudeau

variés, des modalités de travail différentes du salariat. Je parle à nouveau des cadres puisque toutes nos études, toutes nos observations sont centrées sur cette population, mais cela vous donne une vision globale malgré tout. Globalement, 65 % des cadres restent très attachés au salariat et cela monte à 71 % chez les seniors. Donc on voit bien un attachement particulier des cadres et des cadres seniors au salariat, avec derrière en particulier l'attachement à la sécurité du revenu régulier, à la protection sociale et aux congés payés. Rien de très étonnant à cela, toutes nos études le confirment. 71 % des cadres seniors restent très attachés au salariat. Malgré tout, on a 29 % des cadres seniors qui, aujourd'hui, se disent tout à fait ouverts à d'autres types d'emplois, mais ils manquent cruellement d'informations, ce sont aussi nos études qui nous le montrent. La micro-entreprise commence à être un peu connue. C'est le premier manque qu'on a essayé de combler du côté de l'Apec, avec une offre de services, des webinaires, des ateliers qui permettent à tous ceux que ça intéressent d'avoir davantage d'informations sur ces dispositifs et surtout de travailler sur la manière d'intégrer ce type de contrat, ce type de modalité de travail dans son futur projet professionnel.

François-Xavier Albouy : Oui, il y a aussi le cumul emploi/retraite sur lequel on manque d'informations. Il n'est pas très utilisé. Ce n'est pas le RH qui va vous l'expliquer, et surtout on ne lui pose pas la question.

Laetitia Niaudeau : Et pourtant, en ce qui concerne les cadres, à nouveau, un cadre sur deux se dit clairement intéressé par l'idée de cumul emploi/retraite. Et donc là, on a, sur ces formes alternatives d'activité, des solutions pour répondre à cette attente. Donc ce besoin d'informations, il est vraiment crucial et je pense que c'est le premier pas pour permettre aux seniors notamment, de se projeter sur la suite de leur parcours. J'en profite pour vous dire que ces ateliers, ces webinaires autour des nouvelles formes d'activités, on les a mis en place en début de l'année 2021. Et quand on les a construits, quand on les a proposés, on les avait vraiment imaginés comme étant une offre pour les seniors. Et puis on s'est rendu compte que les seniors n'étaient pas la majorité de nos clients sur ces ateliers et que, finalement, les plus jeunes étaient également très demandeurs de ces nouvelles formes d'emploi.

François-Xavier Albouy : C'est évident mais c'est parce qu'ils représentent

plus de flexibilité, ce que tout le monde attend.

« Quand on est cadre et qu'on a 55 ans, on a encore un quart de sa vie professionnelle devant soi. »

Laetitia Niaudeau : J'en profite quand même pour le redire mais quand on parle des 55 ans et plus, on parle parfois de « dernière partie de carrière ». Mais il faut quand même se rappeler que cette dernière partie de carrière, c'est un quart de sa vie professionnelle. Ce n'est pas la fin. Quand on est cadre et qu'on a 55 ans, on a encore au moins 10 ans de carrière et donc un quart de sa vie professionnelle devant soi. D'où la nécessité de retravailler vraiment son projet pour ce dernier quart de sa carrière.

François-Xavier Albouy : Il y a quelque chose que les sociétés savantes et les universités font depuis la nuit des temps et qui n'est pas donné à tout le monde, c'est l'éméritat. Devenir émérite, ce n'est pas si facile que ça, mais ça a quand même le mérite de donner une continuité et de, finalement, permettre encore une formation, un développement et une projection dans l'avenir. Cette importance de l'attachement au statut de salarié, Marie-Anne



Marie-Anne Montchamp, Directrice générale de l'OCIRP

Montchamp, il est quand même le reflet de l'importance, peut-être exagérée mais qui est quand même réelle, attachée à la protection sociale, en particulier à la prévoyance et à l'idée que, plus on avance dans les âges de la vie, plus on a besoin de protection contre les accidents de la vie. Et dans votre réflexion, ça se couple avec une réflexion sur la prévention ?

Marie-Anne Montchamp : Oui, absolument et en écoutant ce qui vient d'être dit par Laetitia, je pense qu'il y a un besoin d'information, ça a été dit, mais aussi il y a un besoin d'anticipation. Et au fond, la difficulté dans l'emploi de ceux qui avancent en âge, c'est que s'il n'y a pas eu, au fil du parcours professionnel, une capacité d'anticipa-

tion des situations futures, ce n'est pas au moment où les effets de l'âge se font sentir et où, comme on dit, la dernière partie de la carrière s'annonce qu'on va être en capacité de résoudre une équation parfois compliquée parce que l'environnement professionnel peut devenir assez discriminant.

« Dans une société du vieillissement, nous avons intérêt à nous intéresser à la dimension de l'anticipation dans le modèle de protection sociale. »

Et c'est là qu'on peut, en effet, raccrocher la pertinence d'un modèle de protection sociale qui s'intéresse à l'anticipation. Force est de constater que notre modèle de protection sociale est beaucoup orienté vers la réparation, parfois vers la compensation, mais que sa capacité à proposer une dimension d'anticipation n'est pas aussi nette que cela. Et c'est précisément ça la vocation de la prévoyance. Prévision, prévoyance et naturellement prévention. Au fond, ce que je pense très profondément, c'est que dans une société du vieillissement, nous avons intérêt, collectivement, à vraiment nous intéresser à la dimension de l'anticipation dans le modèle de protection sociale.

Parce que si nous ne le faisons pas, ne doutons pas que nous rencontrerons quelques murs démographiques qui risquent de troubler un peu la fête des équilibres des comptes sociaux. En plus, nous mettrons un certain nombre de nos concitoyens dans une situation d'impasse, se traduisant par une forme de désespoir collectif qui est ce renoncement à être reconnu pour un apport singulier : sa contribution à l'intérêt général. C'est la raison pour laquelle, dans l'organisation qui est la mienne et dont vous avez bien voulu rappeler le titre tout à l'heure, l'OCIRP, une union d'institutions de prévoyance, nous sommes en train de réfléchir à cette dimension nouvelle de la prévoyance qui permet de soutenir l'autonomie de nos concitoyens, qui permettra peut-être, de nous arrimer à la nouvelle cinquième branche de la Sécurité sociale et de proposer à nos concitoyens pendant l'âge actif de pouvoir bénéficier d'une forme de prévention primaire du vieillissement. Parce que la prévention, on en parle tout le temps et essentiellement sur le registre à TMP. Et aujourd'hui, c'est un sujet qui est bien convoqué par le décideur public tellement il est important en effet, d'accompagner la vie au travail de tout ce qui va relever de la prévention à TMP et de la prévention en

santé. Mais la prévention dont je parle, c'est d'une autre forme de prévention. Celle qui explique qu'on devient vieux non pas au motif qu'on a soufflé notre 80^e bougie mais tout simplement parce que la vie a provoqué des phénomènes qui sont des phénomènes d'altération, de transformation d'un état physique, d'un état psychique, d'une situation sociale et que ce continuum d'évolution, s'il ne fait pas l'objet d'une anticipation et d'un repérage par des mécanismes de prévention primaire dans lesquels la personne est elle-même très impliquée, auquel elle consent et dans lesquels elle est un acteur déterminant, alors nous devons faire face à des effets du vieillissement que nous ne souhaitons pas.

Nos concitoyens n'ont pas envie de se retrouver tous dans une réunion de fin de vie en EHPAD, c'est le message qu'ils nous ont adressé collectivement, il me semble.

Donc je pense que cet enjeu-là, il est absolument indispensable et je pense que notre système de protection sociale doit s'en saisir et que le dialogue social, à travers toute la responsabilité du dialogue social dans les branches professionnelles en particulier, peut permettre cet avènement d'un modèle plus dans l'anticipation que celui que nous connaissons.

François-Xavier Albouy : C'est passionnant. Ça me rappelle la citation de Groucho Marx que disait Sibylle ce matin qui est : « Dans tout vieux, il y a un jeune qui se demande ce qui s'est passé. » Alors cette histoire d'assurer l'autonomie, de prévoir l'autonomie pour garantir plus de flexibilité, c'est quelque chose que vous avez observé dans vos enquêtes et dans vos analyses Alexandre Jost? Puisque vous défendez beaucoup l'idée d'une plus grande flexibilité sur le marché du travail.

« Les Français ont besoin d'encore plus de flexibilité. »

Alexandre Jost : Bonjour à toutes et à tous. Effectivement, dans l'un des travaux qu'on a réalisé avec l'Institut Sync et Nord State, nous à la Fabrique Spinoza, qu'on a appelé l'indice de QVTT, l'indice de qualité de vie en télétravail pour capturer toutes les formes de travail possibles, on révèle que les Français ont besoin d'encore plus de flexibilité. On parle d'hyper flexibilité et peut-être pour revenir un peu en arrière, à se demander d'où ça vient. Lorsqu'on demande aux Français, « pendant le confinement, est-ce que vous vous êtes sentis libres ? », en avril 2020 les Français répondent « oui », ils se sont sentis plus libres



Alexandre Jost, Fondateur et Délégué général de l'Observatoire Spinoza

qu'avant le confinement. Qu'est ce qui s'est passé ? Il y a eu une transformation des relations de travail, une horizontalisation grâce au digital, un changement des rapports managériaux. Et François-Xavier, vous qui êtes un amoureux de la science, il y a ce sociologue Geert Hofstede qui rappelle que nous sommes le pays de l'OCDE avec le plus haut indice de distance hiérarchique.

D'après Geert Hofstede, en France, on n'aime pas du tout ça, on a une note qui est à 68 sur 120. Il y a la Chine et la Russie qui a un indice de verticalité plus important. Je partage ça pour souligner le fait que lorsque, tout d'un coup, le confinement arrive, paradoxalement,

un sentiment de liberté professionnelle accru, se développe.

De cela a soufflé un vent de liberté qui ne s'arrête pas, qui a donné lieu à cette grande démission. Il faut quand même réaliser que les entreprises sont en panique. Aujourd'hui, vous avez des entreprises dans le champ de l'audit qui augmentent leurs grilles salariales de 25 à 50 %. Alors, concrètement, dans cette étude de l'indice de QVTT, il révèle qu'entre 69 et 75 % des salariés disent qu'ils aimeraient pouvoir poser une demi-journée sans avoir besoin de le déclarer à leur employeur, prendre des jours de vacances sans avoir à remplir de formulaires, avoir une semaine de quatre jours. Donc ce besoin de flexibilité est majeur. Et la question que l'on peut poser, dans cette nouvelle manière de voir le monde, de travailler, est-ce que ce besoin d'hyper flexibilité peut être aussi bénéfique aux seniors ? Parce que finalement, quand on est comme moi un senior au travail, j'ai plus de 45 ans, on a peut-être une plus grande capacité à comprendre ce qui est bon pour soi, à auto diriger son organisation du travail, à décider quand il faut travailler, quand on peut prendre deux ou trois jours de congés etc. Donc ça me paraît intéressant de se dire qu'il y a la rencontre entre un

besoin de l'entreprise et un besoin des seniors sur ce sujet. Et rappelons que c'est aussi au service de la performance de l'organisation.

François-Xavier Albouy : Formidable, merci beaucoup.

Je voudrais vous redonner la parole Marie-Anne Montchamp parce que vous avez évoqué que vous aviez en tête des modèles d'organisation plus horizontaux, ce qui rejoint exactement les propos d'Alexandre. Vous pouvez nous en dire un peu plus rapidement sur ces modèles ?

Marie-Anne Montchamp : Il y a ceux qui existent et ceux auxquels on peut penser. Ceux qui existent, ce sont tous les modèles qui reposent sur ces approches du management hybride, qui privilégient précisément la transversalité, la communauté de projet, le raccourcissement des échelons hiérarchiques. Il y a par exemple, dans des domaines comme celui très tendu aujourd'hui, de l'aide par le travail, et Myriam El Khomri aurait pu en parler très longuement, le modèle Bioxorg, qui permet par exemple à des auxiliaires de vie de s'organiser, d'être, en vérité, des entrepreneurs dans une organisation de type service d'aide à domicile, avec des résultats prodigieux à la fois sur leur qualité de vie au travail mais aussi sur la pertinence de la réponse qu'elle apporte aux personnes. Mais si on va au-delà, je pense qu'une question tout à fait fondamentale qu'il nous faut adresser, c'est celle de ce fameux lien de subordination dont on a parlé tout à l'heure et qu'il faut questionner parce que n'oublions pas qu'il agit à deux niveaux. D'abord parce qu'il est une contrainte, mais qu'il est une puissante source de discrimination. On a tendance à discriminer tout ce qui est moins subordonné dans les organisations et donc ne négligeons pas les faits que les femmes ont pu subir à certains égards des discriminations liées au fait qu'elles pouvaient apparaître comme moins subordonnées parce qu'elles ont des enfants à la maison à garder, que les plus seniors sont moins subordonnés parce qu'ils sont en train déjà de regarder ce qui va se passer après que nos concitoyens en situation de handicap sont moins subordonnés parce qu'ils ont d'autres arbitrages à faire. Bref, cette spécification du lien de subordination est une profonde source de discrimination. Et je ne peux pas m'arrêter avant de parler de cette articulation sur la réflexion que nous devons avoir sur le travail versus l'œuvre.

Il va nous falloir repenser le travail comme la manière de produire une œuvre avec un sens, avec une esthétique qui donne de la valeur à cette contribution de l'histoire.

François-Xavier Albouy : Jean-Pierre Letartre, est-ce que vous pouvez réagir sur tout ça puisque ce sont vos sujets, et on voit bien qu'on est là devant un champ de recherche qui est nouveau, qui s'ouvre au Club Landoy et on aimerait beaucoup votre aide pour développer une recherche.

François-Xavier Albouy : Jean-Pierre Letartre, est-ce que vous pouvez réagir sur tout ça puisque ce sont vos sujets, et on voit bien qu'on est là devant un champ de recherche qui est nouveau, qui s'ouvre au Club Landoy et on aimerait beaucoup votre aide pour développer une recherche.

« Il faut que l'entreprise agisse plus sur la confiance que sur la subordination ou le contrôle. »

Jean-Pierre Letartre : Je dois dire que je suis ravi d'entendre qu'effectivement les questions de liberté, d'entrepreneuriat sont bien présentes dans ces tables rondes, justement comme un élément qui va donner au travail son attractivité et l'épanouissement qu'en attendent aujourd'hui les générations au travail. Et je pense qu'effectivement, ça a un double corollaire. Il faut que l'entreprise, et notamment le chef d'entreprise, le manager agisse plus sur la confiance que sur la subordination ou le contrôle. Et ça veut dire aussi que notre réglementation de

l'environnement du travail soit plus fondée sur la confiance que dans la réglementation du détail de la vie professionnelle.

Je vous rappelle que, par exemple, le droit à la déconnexion ou la réglementation de travail ne facilite pas tellement ce qu'on vient de dire là.

Je rajouterai un autre point qui parle plus particulièrement de l'emploi des seniors. Il faut bien voir aussi les obstacles pour l'entreprise de recruter des seniors, notamment dans le souhait d'avoir une rémunération ou une vision de rémunération toujours meilleure.

François-Xavier Albouy : Oui, c'est ce qu'on voit dans beaucoup de pays européens d'ailleurs.

Jean-Pierre Letartre : Et c'est un obstacle aujourd'hui parce qu'en France, en dehors même de la question du niveau de vie, il est mal perçu d'avoir sa rémunération qui baisse alors que peut être qu'en travaillant moins, en faisant d'autres choses à côté, on pourrait accepter une baisse de sa rémunération.

Alexandre Jost : J'ai quelques convictions à partager. On a beaucoup parlé de mécénat de compétences aujourd'hui

et je crois que c'est une clef vraiment importante. Et nous, on irait jusqu'à proposer un droit opposable au mécénat de compétences et pourquoi pas, en particulier pour les seniors au travail, rappeler que le mécénat de compétence, c'est profondément utile pour l'organisation parce que c'est au bénéfice de retrouver encore plus de sens pour le collaborateur. Et d'après l'université Toulouse Le Mirail 2, quand on va faire du mécénat de compétence, on revient avec un panel élargi de compétences et ça peut donc être au service de l'organisation et d'un aménagement du travail pour les seniors.

Deuxième conviction à partager. Moi, je crois au concept, on a voulu donner un petit nom, du temps partiel à haute valeur ajoutée. Quand la société d'ingénierie Assystem, française crée une task force qu'ils appellent les Space Cowboys avec 21 seniors au travail, elle dit : « Nous avons dans notre organisation des problématiques extrêmement complexes. On ne peut pas les confier à des jeunes et c'est sans jeunisme que je dis ça ». Et donc pourquoi est-ce qu'on envoie les space cowboys ? Ce n'est pas le top exécutif, c'est juste des seniors au travail. Eh bien parce que science à l'appui, les seniors ont plus de compétences, notamment de

sagesse et ce mot n'est pas dévoyé. On parle de géronto-transcendance, c'est-à-dire que, quand on demande à un senior d'examiner une montagne, on lui demande « quelle est la pente de la montagne ? » il note ça avec un angle, un secteur angulaire.

Il répond plus justement qu'un jeune parce qu'il a plus vécu, il a plus d'intelligence émotionnelle. Il génère plus d'ocytocine qu'un jeune. Ce qui veut dire qu'il a une plus grande capacité à l'empathie, voire à l'amour. Rappelons que, d'après la Harvard Business Review France, la compétence numéro un du manager de demain, c'est l'intelligence émotionnelle. Ce n'est pas la compétence technique, la compétence analytique synthétique, c'est de l'intelligence émotionnelle. Les seniors, ils ont tout ça.

Et je termine parce que c'est un plaidoyer pour les personnes âgées. Pour concilier toutes ces idées, ce qu'il nous faut, ce sont des dispositifs qui permettent de préparer, de préparer la fin de carrière, mais aussi la retraite. Nous proposons à la fabrique Spinoza la création d'une agence de l'engagement senior ou, dit différemment, un contrat engagement senior, c'est-à-dire qu'à partir du moment où on arrive à la fin de son travail on soit informé.

François-Xavier Albouy : On n'a peut-être pas répondu à toutes les questions du début. Mais on voit bien qu'on a eu qu'un succès grâce à vous et à votre talent, le sujet.

On n'a pas refait de nouveau contrat de travail, ni un nouveau code du travail, mais on a souligné la nécessité de le faire évoluer. Je vous remercie tous les quatre.



FLASH INNOVATION VIVES

par Sibylle Le Maire et Valérie Lion

Femmes et argent



Sibylle Le Maire,
Directrice exécutive
du groupe Bayard
et fondatrice
du Club Landoy



Valérie Lion,
Rédactrice en chef
du Pèlerin

Sibylle Le Maire : On a abordé beaucoup de choses, mais avec Valérie Lion, qui est rédactrice en chef à *Pèlerin*, on souhaitait aborder l'un des angles morts.

On en parle tous un peu ensemble, mais on voulait vous l'évoquer de haute voix : le sujet des femmes dans cette réforme des retraites et dans cet enjeu d'allongement de la vie. Et juste avant la table ronde sur l'épargne, vous verrez, les deux sujets sont intimement liés.

« 61 % des femmes déclarent ne pas épargner du tout en vue de leur retraite, contre 51 % chez les hommes. »

Valérie Lion : Bonjour à tous. Alors je vais vous donner un vrai scoop. C'est que plus de la moitié des Français de l'âge de 50 à 65 ans sont des femmes et un senior sur deux au travail est une femme. On parle souvent du très faible taux d'activité des seniors en France, qui est un des grands enjeux. Et bien si ce taux augmente depuis vingt ans, on le doit à 60 % aux femmes parce que de plus en plus de femmes sont sur le marché du travail, et que les femmes travaillent plus longtemps que les hommes. En moyenne, elles prennent leur retraite sept mois plus tard que les hommes. Donc, elles restent plus longtemps au travail mais elles restent aussi plus longtemps à la retraite.

Vous connaissez la différence d'espérance de vie entre les hommes et les femmes. Aujourd'hui, on est à 85,2 ans pour les femmes et on est seulement à 79,3 pour les hommes. Désolé messieurs. Donc les femmes restent à la retraite plus longtemps, donc elles touchent une retraite plus longtemps. Sauf que. Sauf que les femmes préparent beaucoup moins bien leur retraite que les hommes. Et je vais vous partager juste un chiffre : 61 % des femmes déclarent ne pas épargner du tout en vue de leur retraite, contre 51 % chez les hommes. C'est quelque chose qui nous a beaucoup interrogés chez Bayard, alors qu'on sait que les femmes sont de très bonnes gestionnaires quand elles sont en couple. En général, dans 70 % des cas, ce sont les femmes qui gèrent le budget du ménage, donc elles sont de bonnes gestionnaires et pourtant, elles ne s'occupent pas de leur avenir financier. Pourquoi ? C'est pour ça qu'on a lancé ViveS chez Bayard. N'est ce pas Sibylle ?

Sibylle Le Maire : Oui, on ne pouvait pas passer à côté de ça. Et cette opportunité de vous parler de ce média qui est un formidable média : ViveS. Je vous invite à le lire et en plus de ça, c'est gratuit. La place des femmes bouge et se renforce dans la société.

Mais il est vrai qu'elles ont encore un risque important de rester fragiles financièrement. Je parle devant François-Xavier Selleret qui va prendre la parole à la prochaine table ronde et qui s'occupe de l'Agirc-Arrco et voit ça de très près. Elles rencontrent des difficultés à assurer leur autonomie financière, ce qui fait que nous, on est arrivés sur une idée très précise : lever le tabou de l'argent. Il y a un besoin crucial d'en parler. Ces inégalités et les raisons qui y concourent, on les connaît. Je n'en citerai que quatre. Il y a bien évidemment les inégalités de salaire que tout le monde connaît. 17 points d'écart en équivalents temps plein, ça, vous connaissez. Il y a des ruptures professionnelles qui sont plus importantes. Je vous l'ai déjà dit ce matin, mais je le répète, on le voit très fortement chez Force Femmes. Il y a bien évidemment les temps partiels. Ça, c'est la grande difficulté et ce qui est effectivement le gros enjeu de la réforme des retraites, puisqu'on attend et qu'on parle de 1 200€ pour minima. Mais encore faut-il avoir tous ses trimestres, et on sait que la plupart des femmes ne les ont pas et ne les auront pas parce qu'elles n'ont pas été éduquées de cette manière-là. Et puis il y a effectivement l'augmentation des familles monoparentales qui est très



importante. Ce qui fait qu'il y a un chiffre qu'on n'a pas encore évoqué au moment du passage à la retraite, c'est 39 points d'écart entre les hommes et les femmes, 32 pensions de réversion incluses. Donc vous voyez l'immensité du sujet. De la même manière qu'on a évoqué toutes les actions du Club Landoxy, qui, je le rappelle, est dans des enjeux de prévention, d'autonomisation des personnes, il nous a semblé plus que nécessaire de s'atteler à ce sujet. Nous, on aurait souhaité qu'il s'intègre dans une politique éducative sur un minimum d'éducation économique et financière à l'école. On n'y est pas et on ne le fera pas avant un certain temps dans les familles.

Je rappelle que l'infériorité économique des femmes, ce n'est pas une sensation. On ne s'est pas réveillé avec cette idée-là ce matin. Elle est inscrite dans le code civil français jusqu'en 1965, date à laquelle effectivement, une femme peut avoir accès à son compte bancaire sans l'autorité du père ou de son mari, et de prendre un emploi sans l'accord de son mari.

Je suis née en 1974, ma mère en 1946. Je vous laisse faire le calcul. Je suis donc la première génération de ma famille en tant que femme, à pouvoir effectivement travailler librement. C'est important de le dire parce que ça donne effectivement toute l'immensité du

travail qui a été fait, qui reste encore à faire que d'adresser cette question de l'argent. Comme ce n'est pas travaillé à l'école, comme il reste encore beaucoup de biais cognitifs, on a fait une étude chez ViveS. Six euros d'écart entre les filles et les garçons d'argent de poche alors que tout le monde nous explique que, bien évidemment, on verse le même argent de poche à ses garçons et ces filles... Mais les chiffres sont là, ils sont têtus, c'est important. Il reste un lieu où, effectivement, il y a une certaine forme de cohésion sociale, d'égalité des chances : c'est l'entreprise. Dans le lot de formation que vous donnez à vos collaborateurs et collaboratrices, il nous semble nécessaire d'aborder cette question. D'ailleurs, pas que pour les femmes au demeurant. On voit qu'il y a une appétence très forte de la part des hommes puisqu'on a quand même un grand enjeu de réconciliation sur ces

sujets-là, entre les hommes et les femmes.

Valérie Lion : ViveS, c'est un média digital avec une newsletter hebdomadaire tous les jeudis dans votre boîte mail. C'est aussi un podcast, « Osons l'Oseille », en six épisodes pour la saison un. Et Sibylle parlait de notre ambition de réconciliation « hommes-femmes » et de la nécessité de dialogue sur ces sujets-là. On sait que le tabou de l'argent est très fort chez les femmes, mais il existe aussi chez les hommes et on s'est rendu compte que 20 % des écoutes d'« Osons l'Oseille », c'était des hommes, et que ça les intéressait aussi de savoir comment aller demander une augmentation, comment gérer un investissement, se lancer dans l'investissement, etc. Même s'ils le font plus que les femmes. Et puis c'est un forum annuel aussi ViveS et bientôt des formations.



TABLE-RONDE N°6

QUELS FINANCEMENTS POUR SA RETRAITE ? COMMENT DOIT-ON ÉPARGNER ?

Animée par :

Ludovic Subran, Chef économiste chez Allianz et membre du Conseil d'Analyse Economique

Intervenants :

- Delphine d'Amarzit, Directrice générale d'Euronext Paris
- Thomas Friedberger, Directeur général adjoint de Tikehau Capital
- Benjamin Gaignault, Co-fondateur et CEO d'Ornikar
- Jean Laurent Granier, Président Directeur général de Generali France
- François-Xavier Selleret, Directeur général de l'Agirc-Arrco



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

Ludovic Subran : L'année dernière la session était intitulée « Comment financer la retraite? » et nous avons parlé de cette réforme paramétrique. Nombreuses sont les personnes qui débattent sur cette réforme sans rien n'y connaître. De même sur le sujet de la retraite qui reste méconnu pour beaucoup.

Un chiffre fameux complètement faux et entendu sur les plateaux télé, nous avait amusé : « 25 % des personnes qui partent à la retraite sont au chômage ».

C'était génialissime de voir combien les gens sont très mal informés sur leurs retraites mais qu'en plus les Français continuent d'être très audacieux quant à leur ignorance, et qu'ils sont ravis de parler de sujets qu'ils ne maîtrisent pas. Mais aujourd'hui nous sommes ici pour parler de cette réforme qui sert à la soutenabilité de notre système de retraite. Ce qui ne fonctionne pas totalement.

Or, quand on décide de réformer le système des retraites - j'y ai participé à Trinidad et Tobago quand je travaillais à la Banque mondiale et je peux vous dire que ça n'a pas très bien marché - mais ce qui est important est la générosité de la retraite. C'est à dire qu'au-delà de la soutenabilité du système de retraite, ce qui est important, c'est ce décalage entre la vie d'actifs et la vie de retraités sur le pouvoir d'achat et le revenu. Et donc comment fait-on très tôt pour se responsabiliser sur son épargne qui est un « gros mot » en France - et l'ignorance collective y est pour beaucoup - puisque la plupart des gens ont une énorme fonction d'épargne et François-Xavier nous en parlera plus amplement : nous épargnons tous malgré nous ou envers nous depuis des années. Nous reviendrons également sur l'environnement économique particulier du moment et notamment sur l'inflation, il y a des coûts de financement, des prêts immobiliers de plus un peu plus élevés, des

marchés financiers qui sont un peu plus volatils et donc on s'intéresse beaucoup à ces « effets richesse ».

Ainsi, nos invités aujourd'hui vont pouvoir nous parler de pourquoi financer sa retraite commence tôt, quels sont les paramètres de ce financement de la retraite, et surtout essayer de parler de quelques solutions : d'éducation financière, de système, de transparence...

Je commence par parler de l'environnement économique parce que financer sa retraite c'est s'assurer d'avoir assez d'argent pour maintenir un certain niveau de vie. J'ai beaucoup parlé avec Thomas Friedberger de l'inflation et les banques centrales sont d'ailleurs en train de faire le « gros du job ». En introduction, nous avons échangé sur l'inflation résiduelle de la démographie ou de la fin du dividende démographique, de la décarbonation et aussi de la fragmentation, de la démondialisation (les 3D). Je vous invite d'ailleurs à lire *Les nouveaux pauvres**, qui traite la question des revenus financiers et de l'inflation et ce que cela change. Thomas Friedberger, peux-tu nous parler de cet environnement dans lequel on épargne aujourd'hui, est ce qu'il a beaucoup changé entre 2020 et aujourd'hui ?

**Les nouveaux pauvres, Inflation, vie chère, qui pour payer l'addition ?* Édition du Cerf, Ano Kuanathan, 2023.

Thomas Friedberger : Je ne permettrais pas de parler de la retraite, car c'est un sujet que je ne maîtrise pas, mais sur le sujet de l'épargne, je peux vous en dire plus. Chez Tikehau Capital, nous sommes spécialisés dans l'investissement de long terme, donc nous sommes obligés de tenir compte de ces tendances de long terme. Et c'est vrai qu'il faudra tenir compte de l'inflation que nous vivons aujourd'hui dans les décennies à venir, ce qui n'était pas forcément le cas des décennies passées. Et ce pour des raisons structurelles, au-delà de l'inflation cyclique.



Thomas Friedberger, Directeur général adjoint de Tikehau Capital

Et c'est ça qui nous a amené il y a quelques années à dire que l'inflation revenait. On pensait pas que ça reviendrait dans ces proportions et avec cette violence-là. Mais ces raisons structurelles s'expliquent par de multiples facteurs : déjà la majorité de la population mondiale est en âge de travailler. Je ne suis pas économiste mais s'ajoute à cela la population chinoise qui a doublé la force de travail dans le monde en 2001 lorsqu'elle est rentrée dans la dans l'Organisation mondiale du commerce. Aujourd'hui elle se contracte puisque la Chine n'est plus le pays le plus peuplé au monde. Désormais, c'est l'Inde qui l'est. Et la Chine a perdu 850 000 citoyens entre 2021 et 2022. C'est dire que la population chinoise totale s'est contractée pour la première fois depuis 1960 non pas à cause d'une guerre.

Donc tout ça est plutôt inflationniste à notre avis. Parce que quand vous prenez le chinois moyen, c'est "38 ans avec un enfant unique ayant quitté le foyer parce qu'il est âgé de 20 ans, deux salaires en général", car le taux de travail des femmes est très élevé. Ainsi, la majorité de la population a grimpé sur l'échelle sociale et qui avec deux salaires à la maison et pas d'enfants à charge, se transforment en consommateurs.

Ensuite, il y a les problématiques d'approvisionnement en énergie qui ont été accélérées par la guerre en Ukraine et leur rareté a pour conséquence un effet inflationniste sur les énergies renouvelables et leur transition. Mais de l'autre côté, le pétrole et le gaz de schiste par exemple, sont des sources d'énergie très peu chères pour les États-Unis et l'ont été pendant une quinzaine d'années. Leur prix va augmenter un peu plus puisque, pour des raisons géopolitiques, les États-Unis ont décidé d'exporter. Mais ils vont vendre ce gaz particulièrement plus cher à l'Europe et ce sera aussi plus cher pour leur économie à eux. Donc, ce qui a été un avantage compétitif très fort pour l'industrie américaine le sera un peu moins. Et puis l'accès au gaz russe qui n'était pas très cher pour l'Europe, c'est fini. Donc le « mix énergétique » mondial est plutôt inflationniste. Aussi, la force de la devise chinoise structurelle qui résulte du fait qu'elle soit moins dépendante du dollar américain. Pour ça, il faut que leurs partenaires commerciaux s'endettent et commercent dans leur devise à eux. Et pour ça, ils ont besoin d'une devise forte et crédible. Ce qui explique le dégonflement de cette bulle du crédit en Chine un peu moins assistée que d'habitude. Le renminbi a



été très déflationniste début XXI^e siècle, mais on aura probablement une devise chinoise un peu plus forte désormais. Et effectivement, la mondialisation, assez intuitive, sera un peu plus inflationniste puisque ces 35 ans de baisse continue des taux et de mondialisation ont quand même permis aux entreprises d'optimiser beaucoup de choses : l'endroit où elles produisent, l'endroit où elles payent leurs impôts, les coussins de capitaux propres avec lesquels elles opèrent... Et ça, c'est terminé !

Donc la dominance de la résilience sur l'efficacité - donc l'inverse de ce qui s'est passé sur ces 30 dernières années - est plutôt inflationniste puisque les entreprises vont devoir opérer avec des

coussins de capitaux propres plus élevés, produire dans des endroits où c'est plus cher, payer leurs impôts là où ils font du business et pas ailleurs... Et donc tout ça fait qu'on aura probablement à vivre pendant assez longtemps avec une inflation, alors ce ne sera pas 10 %, peut-être même pas 5 % je ne sais pas, mais je pense qu'intuitivement, on peut dire que les taux négatifs sont plutôt derrière nous et qu'il faudra tenir compte de ça quand on pensera à sa retraite.

« On ne peut plus se permettre de se reposer sur ses lauriers lorsqu'il s'agit de préparer sa retraite »

Ludovic Subran : Donc, un peu plus d'inflation, un peu plus de pression sur le pouvoir d'achat du salaire, donc un besoin d'activer son épargne pour ceux qui peuvent épargner. C'est un peu l'objet de cette table ronde, et se dire que l'environnement dans lequel on est, a changé et on ne peut plus se permettre de se reposer sur ses lauriers lorsqu'il s'agit de préparer sa retraite. Ainsi, François-Xavier, quand on est l'Agirc-Arrco, on croit beaucoup à l'effort d'équité collectif que représente le système par répartition Français, je sais aussi que vous faites beaucoup

d'efforts et je vous en remercie parce que c'est un sujet dont on ne parle pas assez. D'ailleurs je vais vous raconter une anecdote : ma mère a pris sa retraite l'année dernière et pour connaître exactement le nombre de ses trimestres et combien elle avait touché, c'était quand même un parcours du combattant. Et je crois que vous êtes en train de faire des gros efforts sur la simulation de retraite, et donc je voudrais que vous nous parliez un petit peu de ce besoin de transparence sur sa future pension retraite, mais aussi sur comment vous voyez cet effort. La France est un pays extrêmement hybride. Lorsqu'il s'agit du système de retraites, on n'a pas un vrai pilier, pas un vrai régime général de répartition entre les actifs et les seniors. Par exemple, le fait que les régimes spéciaux ou que les fonctionnaires ne contribuent pas au régime général, celui qu'on cherche à équilibrer aujourd'hui, c'est une spécificité en France. Donc, c'est que vous croyez beaucoup à ce système. C'est aussi que vous faites beaucoup d'efforts pour rendre le système des complémentaires et le système de la retraite au sens large, beaucoup plus transparent. Est ce que vous pouvez nous parler de cela ? Parce que c'est important de savoir quels types d'efforts les institu-

tions font pour que les gens puissent financer la retraite.

François-Xavier Selleret : La question que se posent tous les Français est la suivante : quand est-ce que je pourrai partir à la retraite et combien je recevrai ?

Et une des difficultés aujourd'hui c'est la question du « combien ». On demande aux Français de travailler plus longtemps, mais on n'arrive pas à dire combien ils vont gagner en plus.

« On demande aux Français de travailler plus longtemps, mais on n'arrive pas à dire combien ils vont gagner en plus. »

L'Agirc-Arrco est un régime contributif où chaque euro cotisé en plus correspond à 1€ de droits en plus et ceci du premier euro cotisé jusqu'à 340 000€ de rémunération annuelle. Donc là, il y a un intérêt à agir et c'est pour ça qu'on a lancé un simulateur de retraite. Nous avons eu 15 millions de simulations l'année dernière, parce que ça permet de répondre à la question « quand et combien », concernant tous régimes de retraite confondus, je vous invite à aller le voir, il est gratuit, il est personnalisé. Et par rapport à ce que disait mon voisin à l'instant, l'avantage d'un ré-

gime par répartition est qu'il répond assez bien au risque d'inflation. Pourquoi ? Parce que les recettes sont les salaires. Il y a un moment donné où il y a une forme de boucle « salaire prix ». Moi, je le vois cette année à l'Agirc-Arrco nous avons pu augmenter les retraites de 5,12 % en ayant deux boussoles : l'effet cumulé à quinze ans les régimes à la retraite, c'est du stock. Pour vous donner un ordre d'idée, pour nous, 5,12 % représente 5 milliards d'euros d'engagement supplémentaire en année pleine. Sur quinze ans on parle de 75 milliards, sachant que les engagements pour les Français, c'est 3 200 milliards. Et sachant qu'en France, cette année en moyenne, les salaires ont augmenté de 4,8 %. On pense à l'inflation, mais il faut aussi penser qu'avec les salaires et la solidarité qu'ils représentent entre les générations, on a de grandes capacités d'épargne.

Souvent, quand on interroge les plus jeunes, ils expliquent que leur premier produit d'épargne, c'est leur logement. Mais être propriétaire pose des problèmes de mobilité géographique. Et en tout cas, on voit que pour beaucoup de jeunes, l'accession à la propriété qui se fait de plus en plus tard, est le premier élément de la retraite. Il y a ce



François-Xavier Selleret, Directeur général de l'Agirc-Arrco

qu'apporte le système et puis après, il y a aussi si on veut aller au-delà. Nous essayons de conjuguer la robustesse de la répartition (on a 70 milliards d'actifs) et une approche servicielle. La retraite n'est pas le seul sujet qui intéresse les gens, ce qui les intéresse c'est leur situation : leur parcours professionnel, leurs choix de vie personnelle, professionnelle,

« Non, les retraites ne vont pas baisser. »

J'ai tellement entendu que les pensions de retraite avaient baissé. Non, les re-

traites ne vont pas baisser. C'est le taux de remplacement relatif qui baisse. Le problème, c'est qu'on a traduit un concept techno qui s'appelle le « taux de remplacement » par un montant nominal. Il n'y a pas de baisse des retraites, au contraire, le montant moyen des retraites progresse et pourquoi il progresse? Parce que les femmes aujourd'hui ont une carrière complète, ce qui n'était pas le cas des générations précédentes. Elles n'ont pas encore la même rémunération que celle des hommes, mais elles ont globalement des carrières beaucoup plus complètes, des carrières plus plates. Et donc le stock de niveau des retraites était de 1 200€ et le flux est de 1 600€. C'est pour ça que le taux de pauvreté, aujourd'hui, est plus important chez les jeunes (25 %) et beaucoup moins chez les retraités (9 %). On a souvent une vision un peu déformée de la réalité parce qu'on a la chance d'avoir un système qui permet aux retraités d'avoir un niveau de vie supérieur à celui des actifs. Pour la première fois dans l'histoire de notre pays, nous sommes à 104 %, ce qui est plutôt une originalité française. Quant aux comparaisons européennes : en Allemagne, on est plutôt autour de 90 %. Donc ça ne veut pas dire qu'il n'y a rien à faire. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas d'efforts à faire, mais ça veut dire aussi que l'on a

un système, comme on le dit, viable dans la durée.

Deux messages : le premier, ne pas jeter la retraite par répartition avec l'eau du bain car on est très taxé sur nos revenus mais cela permet de lutter contre l'inflation, et en second temps ce besoin de transparence.

Le rendement de la répartition aussi est suffisamment robuste pour garantir que ce système soit viable. Parce qu'un régime obligatoire par répartition est cofinancé par l'employeur. Donc quand je vois aujourd'hui l'effort qui est apporté par chacun des salariés, le complément est le suivant : 40 % salariés et 60 % employeurs. Le bon conseil est de cotiser à l'Agirc-Arrco.

Ludovic Subran : Jean-Laurent Granier, Generali est sur les complémentaires retraite depuis 1967. Les gens ont été assénés de plusieurs lois : Pacte, Sapin notamment, ce qui a changé énormément l'environnement des complémentaires retraite. Nous nous faisons démarcher par des gens qui nous disent « vous pouvez mettre ce montant-là au sein de votre complémentaire, c'est défiscalisé et pourquoi c'est important... ». Mais justement pourquoi c'est important? Pour dynamiser

ce que l'on va toucher à la retraite? Combien peut-on préserver de pouvoir d'achat à la retraite? Comment ça fonctionne? Quels sont les enjeux? Pourquoi multiplier les complémentaires retraite est si majeur pour financer sa retraite?

Jean-Laurent Granier : C'est majeur et c'est important parce que c'est une manière de combiner solidarité et liberté et juste une incise à l'introduction, pour dire qu'en France, on aime bien les guerres de religions dogmatiques, donc pendant un temps il y a eu



Jean-Laurent Granier, Président Directeur général de Generali France

la guerre de la répartition et de la capitalisation. Vous noterez qu'aujourd'hui on entend tout ce que la France compte de leaders politique syndicaux, personne ne parle plus de la guerre de religion entre capitalisation et répartition. Parce qu'à l'origine lorsqu'on poussait pour introduire une dimension capitalisation, on disait que c'était pour mettre à mal la retraite par répartition. Alors que ce n'est pas le cas !

Et on voit que la retraite par répartition fonctionne et l'Agirc-Arrco en est la meilleure démonstration. Parce qu'en plus l'Agirc-Arrco a fait sa révolution copernicienne, ce que n'a pas fait le régime général de l'État, sans parler des régimes spéciaux et donc la répartition fonctionne. Mais la répartition conduit pour plein de raisons, notamment démographiques mais pas que, aussi pour des raisons de charges sociales, puisque les entreprises ont raison de considérer que les charges sociales trop élevées pénalisent la capacité à embaucher. Ça pénalise aussi la capacité à augmenter les salaires au passage et le pouvoir d'achat. Et donc la retraite par répartition amène à un taux de remplacement qui, même s'il est constant, est en tout cas strictement inférieur à un. Et suivant les niveaux de revenus suivant les professions, il se situe entre 20, 30, 50, 60 %,

mais en tout cas il est très inférieur à un.

« En France, il y a eu des réformes de la retraite très intelligentes. »

Cette solidarité organisée par la répartition avec la liberté et la capacité à décider soi-même en fonction d'une opération d'épargne, combien chacun d'entre nous va pouvoir contribuer pour avoir à la retraite un revenu supplémentaire et donc un meilleur pouvoir d'achat ou un meilleur taux de remplacement, c'est là tout l'objet de tous les systèmes de retraite complémentaire. Je veux dire qu'en France, il y a eu des réformes de la retraite très intelligentes. Il y a eu la création et l'amélioration de l'article 82 et puis de l'article 83.

Il y a eu la loi Madelin et puis il y a eu le PER dans le cadre de la loi Pacte qui est venu rajouter, je dirais, parachever l'existence de ces outils qui permettent d'organiser la liberté d'épargne.

Vous savez, les Français, en plus, aiment épargner. On le voit, dès qu'il y a de l'inquiétude, le livret A se regonfle, même quand le taux est très faible. Ça s'est vu pendant la Covid. Les taux étaient quasiment nuls et pourtant les livrets A se gonflaient. Donc les Fran-

çais aiment épargner et le fait de leur permettre d'aller dans le bon sens de cette épargne, c'est-à-dire à la fois de préparer leur avenir et donc leur pouvoir d'achat futur. Le fait de leur permettre de mettre leurs ressources d'épargne au service de l'économie, c'est à ça que servent les PER et le fait de leur permettre de choisir individuellement à quel niveau ils font l'effort et pendant combien de temps.

Il est clair qu'il est préférable de faire l'effort pendant 20 ans ou 25 ans. Compte tenu de l'espérance de vie à la retraite, c'est un élément de liberté qui a été renforcé par la loi Pacte puisque désormais vous le savez, on peut choisir en fonction de sa situation personnelle et aussi de ses besoins dans ses goûts de vie et dans sa fonction d'utilité, comme disent les économistes, de décider si on prend la rente, ou bien si on prend le capital en sortie de l'opération de retraite.

Au passage, les assureurs vie, notamment l'assurance vie, ont toujours été et depuis des décennies, le véhicule qui a permis d'organiser cette liberté et de structurer cet effort d'épargne. Alors chez Generali France, nous sommes des spécialistes de ce marché là depuis le début, le fait de s'être porté sur l'article 83, sur la loi Madelin, quand elle a été créée au milieu des

années 1990 et puis plus récemment sur le PER, c'est une philosophie qui est aussi liée à notre clientèle, qui est beaucoup composée d'artisans, commerçants, chefs d'entreprise, professions libérales. Mais désormais, le PER est ouvert à tout le monde. Et puis il y a des outils qui ont été prévus et ça, c'est heureux à la fois par la loi Pacte, j'en parle, mais aussi par l'Europe, puisqu'il existe des véhicules adaptés, les fonds de retraite professionnels supplémentaires. On vient d'en créer un chez Generali France, qui pourrait être le troisième du marché.

Bref, on a créé une société qui s'appelle Generali Retraite, qui a 20 milliards d'encours et qui a 350 000 clients et futurs bénéficiaires et 80 000 entreprises. Et donc, avec ce Fonds de retraite professionnelle supplémentaire qui est un des trois plus gros du marché, on peut mettre en musique, si je puis dire, cette démarche qui permet de constituer une épargne retraite qui va venir s'ajouter au système de répartition, donc combiner la capitalisation avec la répartition, cela a plein de mérite.

« Aujourd'hui, on a tous les outils pour permettre de mettre de l'argent au service de l'économie sur le long terme. »

Deux panélistes ont parlé auparavant du long terme, et de mettre l'argent au service de l'économie. On parlait de l'inflation et du rendement de tout ça.

Il est clair qu'aujourd'hui, on a tous les outils pour permettre de mettre de l'argent au service de l'économie sur le long terme et on en a besoin pour financer l'innovation, la transition énergétique, les infrastructures. Et c'est pour ça que nous, on pousse beaucoup à l'investissement dans les actifs réels parce que les actifs réels ont cet intérêt de protéger contre l'inflation puisqu'ils sont connectés au monde réel. Ils ne sont pas liés aux fluctuations de marché qui peuvent avoir des réactions erratiques - on le voit avec les taux d'intérêt aujourd'hui - et d'autre part, ils permettent de faire des choses réelles. Pour avoir une économie digitale, on a besoin d'avoir des câbles, on a besoin d'avoir des infrastructures. Pour avoir la transition énergétique, on a besoin d'avoir de nouvelles sources d'énergie. On a besoin d'amener cette énergie à l'endroit où on la consomme. Bref, on a besoin des actifs réels. Mais pour constituer des actifs réels, ce n'est pas des investissements à deux ou trois ans, - on met l'argent, puis on le retire qui va permettre de le faire - il faut être capable d'avoir une vue longue. Et les produits d'épargne retraite par capita-



Ludovic Subran, Delphine d'Amarzit, Jean Laurent Granier, Benjamin Gaignault, François-Xavier Selleret et Thomas Friedberger

lisation - les PER aujourd'hui qui ont eu le mérite dans la loi de rassembler tout ce qui existait avant - c'est ce qui permet d'avoir une longue vue dans l'investissement. C'est aussi ce qui permet d'éviter d'être soumis à des aléas de court terme des comportements de population. La réglementation européenne, à travers le système des affaires FRPS (fonds de retraite professionnel supplémentaire) a n'a pas appliqué les contraintes de solvabilité 2, c'est-à-dire les contraintes prudentielles qui limitent la capacité à investir à long terme et rester dans un cadre mieux connu qui est celui de solvabilité 1, en disant « comme on est sur une épargne stable, comme on est sur de l'investissement de long terme qui va

créer de la valeur, il y a moins de danger systémique et donc on peut se permettre d'avoir un système prudentiel moins lourd, plus simple et qui donne plus de liberté aux assureurs, aux investisseurs, alors même qu'ils organisent la liberté des épargnants pour préparer leur retraite future ». La réforme des retraites, celle dont on parle ces jours-ci, est destinée à sauver le système par répartition, dont on accusait les capitalistes ou les assureurs par capitalisation de vouloir détruire. Et puis on a les mêmes qui défilent pour essayer d'empêcher le système qui est là pour permettre à la retraite par répartition de durer. Donc finalement, on ne sait plus très bien où on en est. Mais vous l'avez dit tout à l'heure, on entend

beaucoup de sottises là dessus. Malheureusement, je crois que c'est un sujet qui est extrêmement sérieux, et le fait que le Club Landoy s'occupe de l'inclusion des seniors dans la société, inclusion à la fois avec une vision de ce qu'il apporte à la société, ce qu'il pourra apporter, mais aussi le fait de pouvoir le faire dans des conditions décentes, dans des conditions économiquement préparées, est un vrai enjeu pour notre société. Un enjeu de compétitivité, pas simplement un enjeu de société et de bien-être. Et si on est tous d'accord, et je crois qu'ici on l'est pour les utiliser de façon pertinente. Il y a beaucoup de raisons d'être confiant.

Ludovic Subran : Merci. Juste une petite question de rebond : l'assurance vie se porte plutôt très bien, il faut le dire aussi. D'ailleurs, il y a deux niveaux chez Generali qui vous intéressent : les PER - qui ont des obligations d'État et des actions, ces fameuses unités de compte ou ces fonds euros - et donc cette martingale sur le financement de l'économie française. Mais il y a aussi les assurances vie avec des taux qui remontent et des obligations qui annoncent une année sympa. C'est bien sûr un sujet pour les conditions de financement, mais quand on est assureur-vie, c'est quand même un bon

moment pour offrir des rendements assez bons à nos clients et donc collecter de l'épargne qui soit dynamisée. Les Français adorent l'assurance-vie et conjoncturellement, c'est plutôt un placement où l'on pourrait remettre de l'épargne si on en a en 2023.

Jean-Laurent Granier : Très clairement, très clairement, l'environnement y est favorable, ce qui est mauvais pour l'épargne et pour l'assurance-vie c'est l'absurdité des taux négatifs. C'est un non-sens économique et un non-sens productif puisqu'on inverse les valeurs. La deuxième chose qui est mauvaise, c'est les mouvements brutaux. Donc il est bien que les taux soient remontés. Néanmoins, je dirais qu'il faut quand même que sous l'action de tous les acteurs économiques, banque centrale comprise, on arrive à un élément de stabilité. Parce qu'avoir des taux comme la dette française dont les taux bougent de 0,60 € en quinze jours alors qu'on considère normalement qu'un mouvement de 0,20 € sur un ou deux ans - qui est plutôt la moyenne - ça crée une volatilité qui n'est pas bonne et notamment une volatilité sur la valeur des actifs obligataires dont il faut forcément avoir une part significative quand on fait de l'assurance vie. À cette réserve près de la brutalité des

mouvements sur les taux, oui, je pense qu'il y a des belles heures qui s'ouvrent pour les épargnants et pour l'assurance-vie, à condition, et c'est la règle d'or, de diversifier. Notre credo, c'est trois tiers, un tiers de produits ou de fonds euros si on veut, un tiers d'actifs réels et plus d'un tiers d'actifs un peu plus dynamiques et spéculatifs si on veut.

Ludovic Subran : Je passe la parole à Delphine qui dirige Euronext, la Bourse, et c'est important de parler de la Bourse aujourd'hui parce que les Français ont retrouvé une forme d'intérêt pour les investissements en bourse. Je sais que pour toi c'est très important de dire que la Bourse est aussi un véhicule d'épargne retraite dont on ne parle pas assez, c'est-à-dire que l'on peut vraiment avoir une dynamisation de son épargne. On peut, par la même occasion, contribuer au développement de nos entreprises. Est ce que tu veux nous parler de ces deux aspects? Donc la Bourse comme véhicule d'épargne retraite, mais aussi pourquoi c'est une boucle « macro-gagnante » ?

Delphine d'Amarzit : Chez Euronext, notre job est de faire se rencontrer ceux qui ont des projets et pas d'argent avec ceux qui ont de l'argent et d'autres pro-

jets que de monter une entreprise. Et ce faisant, donner accès aux particuliers, aux épargnants en général, au capital des entreprises qui, si on ne passe pas par la Bourse, est fermé. C'est-à-dire qu'il faut connaître quelqu'un pour entrer au capital des entreprises non cotées. Il peut y avoir des moyens qui se développent pour y accéder, mais c'est quand même assez marginal. Et donc, si vous êtes monsieur et madame tout le monde, pour entrer au capital d'une entreprise, c'est plus simple si celle-ci est cotée. Euronext opère cette Bourse européenne, on cote, on liste, comme on dit chez nous, un peu moins de 2000 entreprises pour 6,3 trillions de capitalisation. Et à Paris, il y en a environ 800. L'investissement direct en actions, il est assez limité en France. Sur 6 trillions d'euros d'épargne des particuliers et entrepreneurs individuels, il y en a environ 3,7 investis en produit de taux, y compris les comptes courants et le reste en instruments de fonds propres avec seulement 300 milliards d'investissements directs en actions. Heureusement, il y a des actions dans des fonds détenus par les épargnants, dans des fonds communs, dans les unités de compte de l'assurance-vie...

« On commence trop tard à épargner et on ne prend pas assez de risques. »



Delphine d'Amarzit, Directrice générale d'Euronext Paris

Pourquoi c'est important? C'est une question de biais cognitifs, et tout particulièrement l'aversion au risque des français. Le paradoxe, c'est qu'on a en France un régime de retraite par répartition, qu'on réforme régulièrement mais qui « tient », qui fait partie du consensus national Avec cette base garantie assez forte, les Français devraient, dans leur épargne complémentaire, prendre des risques encore plus naturellement parce qu'ils ont déjà un socle garanti. Mais comme on leur a enseigné la prudence, le paradoxe est qu'ils vont avoir un biais qui est ne pas prendre de risque. Et ce biais est aggravé pour les femmes. Les personnes interrogées comprennent qu'il y a un

couple risque-rendement, mais la part des « réfractaires » au risque, ceux qui excluent tout risque sur leurs placements, est élevée, à 42 %, et encore plus chez les femmes, à 59 %. Elles tiennent le budget du foyer, elles expriment la prudence et c'est plutôt monsieur qui va faire les placements. Mais enfin, il faut que ça se diffuse parce qu'il faut bien sûr être prudent mais aussi tenir compte de l'existence de ce socle de répartition et de la durée d'investissement. On commence trop tard à épargner et on ne prend pas assez de risques. Les Français ont tendance à demander des produits garantis, alors j'ai un grand respect pour l'assurance-vie qui joue un rôle extraordinaire, mais entre l'ouverture du Livret A à la naissance, la passion pour le compte courant, le développement de l'assurance vie avec son intérêt fiscal et l'éducation initiale qui était quand même le fonds en euros... On peut dire qu'ils ne prennent pas assez de risques. Or, il y a des classes d'actifs qui offrent du rendement, et qui ne sont pas risqués à condition d'avoir le bon horizon de placement. Ce qu'il faut, c'est évidemment ne pas rentrer au mauvais moment si possible - parce que quand on entre effectivement en Bourse dans des moments très hauts - c'est plus compliqué d'obtenir le rendement de long terme qu'on vous promet.

Et il faut rester longtemps. Et pour ne pas rentrer où au mauvais moment, il y a un moyen très simple qui est d'investir régulièrement.

L'investissement direct c'est bien, c'est bien aussi pour, en suivant des histoires d'entreprises. Donc évidemment, chez Euronext, on le promeut fortement et on est très content d'avoir vu les particuliers revenir en Bourse. Néanmoins, c'est important que les systèmes collectifs - à travers des produits qui font l'objet de recommandation, de guidage, comme les plans d'épargne retraite (PER) individuels ou collectifs d'entreprise - entraînent davantage les bons réflexes. Et il y a notamment l'épargne salariale qui permet à l'entreprise, aux employeurs, de faire du nudge, de l'éducation régulière de leurs salariés, en créant des rituels d'investissement annuels et en offrant une diversité de profils d'investissement qui sont autant de guides d'investissement.

Deuxième angle : cette détention d'actions par les ménages, elle va non seulement procurer du rendement aux épargnants, mais aussi favoriser le financement des entreprises et leur localisation en Europe. Donc il y a une sorte de martingale qui crée pour l'économie.

Donc il y a une sorte de martingale qui doit se créer pour l'économie. La consé-

quence de ces biais cognitifs est que les Français ne prennent pas assez de risques, et qu'à la fin, ils ont moins de rendement sur leur épargne, parce qu'ils n'investissent pas assez dans les entreprises. S'ils n'investissent plus, il y a moins d'entreprises cotées. Les entreprises cotées vont donc aller voir ailleurs où il n'y a plus de bassin d'épargne et on rentre dans une boucle défavorable. Il y a un exemple très intéressant : les Pays-Bas. Ce pays a des fonds de pension, donc normalement c'est le nirvana. Et pendant des années, les épargnants néerlandais avaient des fonds de pension mais une base d'entreprises trop étroite, et finalement ils regardaient où il y a un bassin d'épargne plus dynamique et on rentre dans une boucle défavorable. Et c'est ce qu'Euronext cherche à régler : fédérer nos marchés, en proposant suffisamment d'offres attrayantes pour que les épargnants soient stimulés pour y aller.

Donc à la fin, si on n'y prend pas garde, on a un système dans lequel nos entreprises sont sous-financées et nos épargnants ont moins de rendements. Et la solution pour nous, ça ne doit pas être de recommander à nos épargnants d'aller investir sur les entreprises américaines, même si c'est toujours bien d'avoir un mix géographique. On doit travailler là-dessus collectivement en

prenant en compte la dimension micro individuelle ainsi que la dimension macro et collective.

Ludovic Subran : Donc sur le long terme, les actions, ça apporte beaucoup et les Français sont très friands du secteur de l'immobilier. Et donc je voulais parler avec Benjamin qui est le fondateur d'Ornikar. Alors peut-être que pour financer sa retraite, rien de tel que d'être entrepreneur, c'est la "start-up nation", mais aujourd'hui Benjamin, tu es venu nous parler de Skarlett ?



Benjamin Gignault, Co-fondateur et CEO d'Ornikar

Benjamin Gignault : Oui. Merci beaucoup de me laisser la parole. Ça se voit à ma tenue vestimentaire que je suis un entrepreneur.

J'ai beaucoup moins de connaissances que tout ce qui a été dit ici, mais j'ai de très fortes convictions. Et d'ailleurs, avec toutes ces connaissances, je n'aurais jamais entrepris, jamais je me serais tapé ce que j'ai fait sur le permis de conduire, à savoir 23 procès contre toutes les organisations professionnelles du secteur. Et là, je repars sur un autre marché : après m'être battu pendant dix ans sur le pouvoir d'achat des jeunes de moins de 25 ans, je veux maintenant consacrer les dix prochaines années au pouvoir d'achat des plus de 60 ans que je me garderai bien d'appeler Senior silver économie ou tout autre qualificatif.

« À 60 ans aujourd'hui, on est en pleine forme physique. »

Aujourd'hui, une de mes convictions, c'est qu'à 60 ans, quelqu'un qui a eu 60 ans en 2022, c'est quelqu'un de totalement différent que quelqu'un qui a eu 60 ans en 2010. C'est-à-dire qu'entre temps, c'est un peu cliché mais on a mangé beaucoup plus de salades, on a fait beaucoup plus de sport, on fume moins, on picole moins. Et on va beau-

coup plus chez l'ostéo... Bref, on a 60 ans et on est en pleine forme physique. On est en pleine forme physique, mais il y a un problème, c'est qu'on arrive à 60 ans avec de la liberté professionnelle, liberté parentale.

Nos enfants, a priori sont à peu près autonomes et donc c'est certainement le plus bel âge qu'on puisse avoir puisque c'est l'âge où on peut réaliser tous les rêves qu'on a. Et nous, c'est ce à quoi on veut répondre avec Skarlett, c'est que peu importe combien vous êtes, combien vous allez gagner avec votre retraite, peu importe ce taux de remplacement qui est de toute façon évidemment inférieur à un.

La certitude, c'est que vous n'avez plus assez d'argent pour financer les rêves que vous avez eu pendant toute votre vie de salarié. Vous avez étudié 20, 25 ans, vous avez bossé 40, 45 ans et maintenant c'est le moment de "kiffer". C'est le parti pris de Skarlett et c'est la conviction forte qu'on a et c'est le sujet auquel on veut répondre que le système de répartition fonctionne ou ne fonctionne pas, ce n'est pas notre sujet. Ce qui est certain, c'est que les personnes qui sont à la retraite trouvent qu'elles n'ont pas assez d'argent. Et ça, c'est ce qu'on veut répondre.

Les Anglais disent « cash poor » et « asset rich », par exemple.

Ludovic Subran : Mais pour préciser ce que tu dis avec un exemple, tu t'adresses aux seniors qui n'ont pas de cash mais qui sont assis sur un patrimoine, par exemple si vous êtes copropriétaires et que dans votre conseil syndical, vous avez Madame Michu qui ne veut pas mettre la pompe à chaleur mais qui vit dans un appart à 800 000 euros. Alors la question est la suivante : comment Madame Michu paye la pompe à chaleur ?

Benjamin Gignault : 73 % des plus de 60 ans sont propriétaires de leur logement, ça fait un marché de 3 300 milliards d'euros, donc l'immobilier détenu par les plus de 60 ans, c'est une poche de cash colossale. Et aujourd'hui, le problème c'est que pour quelqu'un de plus de 60 ans, cet argent est bloqué dans son asset immobilier. Il existe le viager, mais d'ailleurs en France, nous n'avons pas de terme global.

En Grande-Bretagne ou aux États-Unis, on appelle ça « equity release ». Traduction : débloquer de l'argent issu de mon patrimoine immobilier pour pouvoir profiter de la vie; et aussi léguer plus tôt. Quand on parle de viager, démembrement ou prêt viager hypothécaire, c'est autre chose. Mais moi je suis un parent dévoué pour mes

enfants, je dois laisser quelque chose à mes enfants. L'héritage est très important en France, mais léguer de sa mort, c'est assez stupide : les droits de succession peuvent être élevés, les enfants qui vont récupérer la maison vont prendre des taxes sur la plus-value parce que ce n'est pas leur résidence principale... Et surtout, il faut comprendre que les enfants, quand leurs parents vont mourir à 95 ans en moyenne, les enfants auront 70 ans, ça fait six ans qu'ils seront à la retraite et donc ils se seront installés dans leur vie de retraités, et ils auront besoin de cette poche de cash, de cet héritage, ils en auront besoin beaucoup plus tôt.

Donc chez Skarlett, nous allons sensibiliser les plus de 60 ans sur toutes les solutions "d'equity release" de viager, de démembrement, de prêt viager hypothécaire. Et derrière, qui va financer ces biens.

Aujourd'hui vous avez des fonds d'investissement qui sont spécialisés dans tous ces investissements-là. Donc il y a 4 milliards d'euros qui dorment répartis en deux gros fonds qui représentent à peu près 2 milliards d'euros. C'est de l'argent qui est à destination de finalement d'opérations de viager, démembrement...

Et de l'autre côté vous avez des personnes de plus 60 ans qui ont des pro-

blèmes de pouvoir d'achat et donc Skarlett va réunir les deux et donc on va permettre aux plus de 60 ans de rencontrer ces fonds là qui ont énormément de cash à déployer.

Ludovic Subran : Tu n'as pas besoin de faire habiter quelqu'un chez toi ?

Benjamin Gignault : Non le business model est le suivant : « restez chez vous et débloquer de l'argent qui est bloqué dans votre immobilier et passez les plus belles années de votre vie, donnez à vos enfants et ne soyez jamais une charge pour eux ».

Ludovic Subran : Je vais faire un tour de piste, parce que vous générez tous beaucoup de milliards et donc je veux juste pour la salle, à titre gracieux, nous donner des conseils pour mieux gérer son épargne à la retraite ?

« Financer l'économie réelle, ça vaut le coup. »

Thomas Friedberger : Financer l'économie réelle, surtout quand on a un peu de temps devant soi, ça vaut le coup. Et pour aller dans le sens de ce que disait Delphine, il faut faire attention aux préjugés. Parfois, les investissements en actions sont bien plus effi-

caces comme rempart contre l'inflation que des investissements en taux. Il y a des entreprises qui font une très belle allocation de capital sur le long terme, qui ont créé énormément de valeur.

Un pays comme la Norvège a géré sa manne pétrolière en investissant sur le très long terme dans le financement de l'économie réelle, notamment en prenant des risques sur les actions cotées et maintenant non cotées et qui ont créé une valeur énorme avec cela. A contrario, il y a des obligations sur lesquelles vous avez pu perdre beaucoup d'argent. Il y a l'Autriche qui a émis un papier à 100 ans en 2017, si vous l'aviez acheté en 2017 et que vous aviez gardé jusqu'à aujourd'hui, vous auriez perdu plus de 30 %. Et donc le rempart contre l'inflation n'est pas forcément là où on le croit. Et l'investissement dit « risqué » a parfois beaucoup de sens sur le long terme, quand on choisit bien là où on le met.

Ludovic Subran : Est-ce aussi important chez Tikehau Capital de donner du sens à son épargne ? d'investir dans la transition énergétique ?

Thomas Friedberger : La bonne nouvelle, c'est qu'il y a une convergence, à mon avis assez forte, entre rendement financier et sens. Je donne juste un



François-Xavier Selleret et Thomas Friedberger

exemple : G-funds Glasgow Financial Allianz for net 0 est un accord qui a été signé à la COP 26 l'année dernière par toutes les grandes banques qui disent qu'en 2050, en gros, deux tiers du bilan de toutes les banques qui ont signé ça, c'est à dire en gros toutes les grandes banques du monde doivent être net zéro. Ça veut dire que le financement d'actifs non net zéro par les banques va être beaucoup plus contraint et que le coût du capital, le coût de financement de ces actifs non net zéro va augmenter et est déjà en train d'augmenter. Et de toute façon, à mon avis on rentre dans un monde de croissance plus faible parce que moins optimisée. Mais les poches de croissance forte seront sur ces thématiques-là, et donc c'est plutôt une bonne nouvelle, il y a une vraie convergence.

François-Xavier Selleret : Par rapport à tout ce qui a été dit, j'aurais tendance à dire que nous sommes une nation de propriétaires. Donc pourquoi les personnes prennent peu de risques ? Parce que leur première priorité, c'est de devenir propriétaires de leur logement. Or, on sait qu'être propriétaires de son logement, ça peut être parfois un bon calcul économique quand c'est dans une grande ville comme Paris. Même si c'est plus tard. L'accession à la propriété de mémoire est passée de 29 à 39 ans. Mais quand vous habitez Châtelleraut, être propriétaire de son logement, ce n'est pas nécessairement un bon calcul. Le jour où l'entreprise ferme, vous aurez beaucoup plus de mal à vendre votre logement. Donc c'est le premier élément. Mais il y a un changement des mentalités sur l'accession à la propriété par rapport à la résidence principale. Quand on fait la comparaison avec l'Allemagne, en Allemagne, on devient propriétaire beaucoup plus tard par rapport à la France. Deuxième élément, mais ça, c'est ma plus petite pirouette, c'est aller faire une simulation sur le site de l'Agirc-Arrco pour savoir ce que vous avez besoin d'épargner en plus.

Benjamin Gignault : Évidemment, je suis persuadé que l'immobilier qu'on a mis 40 ans de dur labeur à financer,

doit être un asset qui doit permettre de financer un complément de retraite et surtout de faire circuler les héritages beaucoup plus tôt. Et donc évidemment, je reste sur cette position là.

Encore une fois, je parle d'expérience car ça fait 4 mois que je suis sur ce sujet là qui est absolument passionnant avec des choses à faire. Mais l'immobilier en un chiffre en Grande Bretagne, c'est 80 000 transactions par an, donc tout ce qui est « equity release », alors qu'en France on est à moins de 5 000. Donc il y a un vrai gap d'évolution des mentalités là-dessus.

« Faites-vous conseiller de manière à pouvoir commencer tôt, d'investir régulièrement et de diversifier. »

Jean-Laurent Granier : Alors moi je dirais « faites-vous conseiller » parce que l'univers des placements possibles est énorme. Donc faites-vous conseiller de manière à pouvoir commencer tôt, d'investir régulièrement et de diversifier. Je parlais de la règle des trois tiers, un tiers qui fait le socle en fonds euros, un tiers un actif réel qui protège contre l'inflation et qui investit à long terme et un tiers sur des entreprises boursières. On va dire faites-vous conseiller, commencez tôt, investissez régulièrement pour ne pas être pris

dans un système spéculatif et ne changez pas de pied, de mode, choisissez un conseiller qui a une vision du long terme, parce que ce n'est pas un phénomène de mode et parce qu'il faut comprendre et se faire expliquer que le Livret A, n'est pas le produit d'épargne à long terme. Je rajoute non pas en forme de pirouette, mais quelque chose d'assez surprenant : investir pour sa retraite, ça fait vivre plus vieux et c'est un phénomène d'anti-sélection à l'envers ou de prophétie autoréalisatrice. Car avec la Covid, on a vu que le taux de mortalité en France avait augmenté. Chez Generali, nous avons beaucoup de rentiers. Nous avons regardé de manière extrêmement précise la mortalité de ces gens là. Elle n'a pas bougé d'un iota. Ces gens-là, qui sont des gens qui ont fait l'acte d'épargne à long terme, ont une vision de long terme qui les porte, qui est aussi le résultat de leur constitution. Et ces gens-là ont été beaucoup moins que les autres victimes de la pandémie. Donc investissez, épargnez à long terme, ça fait vivre plus vieux.

Delphine d'Amarzit : Je vais pouvoir rebondir immédiatement parce qu'un récent baromètre de l'AMF* montre que

ceux qui ont investi en Bourse sont plus optimistes, y compris sur les perspectives d'évolution des cours. J'ai déjà donné des conseils tout à l'heure, donc je ne vais pas y revenir. Il faut investir tôt, régulièrement et longtemps sur les marchés actions. Il faut diversifier, évidemment. Soit on peut le faire directement parce qu'on a un patrimoine suffisant, soit on recourt à des produits.

Le conseil que je vais donner s'adresse aux entreprises.

Je reviens sur l'épargne salariale. Il y a 367 000 entreprises, une progression par rapport à l'an dernier, qui ont des dispositifs d'épargne salariale - pas toujours de l'actionnariat salarié investi dans la capitale de l'entreprise - mais au moins des dispositifs d'épargne salariale. C'est un moment de pédagogie hyper important parce qu'au moins une fois par an, tous les ans, on propose aux salariés de choisir des produits diversifiés (actions et autres). Donc utilisez ça dans l'entreprise en dialogue avec les salariés, c'est extrêmement important pour rendre les choses un peu collectives et passer des messages dans leur propre intérêt. Et puis je pense que ça valorise les entreprises auprès des salariés et des épargnants, même lorsqu'elles n'ont pas d'actionnariat salarié.

*Autorité des marchés financiers

TABLE-RONDE N°7

COMMENT ACCOMPAGNER LES AIDANTS EN ENTREPRISE ?

Animée par :

Jean-Christophe Ploquin, Rédacteur en chef à La Croix

Intervenants :

- Sophie Boissard, Directrice générale de Korian
- Fabienne Dulac, Directrice générale d'Orange France
- Tina Schuler, Directrice générale du Groupe Casino
- Christian Schmidt de La Brélie, Directeur général KLESIA



Jean-Christophe Ploquin,
Rédacteur en chef à La Croix

Jean-Christophe Ploquin : Bonjour à tous et bonjour à toutes. Je suis très heureux d'être sur ce plateau avec quatre représentants éminents d'entreprises éminentes pour parler d'un sujet, les aidants, que moi-même j'ai découvert le 6 octobre dernier lors de la Journée nationale des aidants. À cette occasion, *La Croix* et Bayard étaient partenaires d'un événement qu'on avait organisé au CESE. On s'était appuyé sur le baromètre de l'OCIRP et pour moi, ça a été comme de découvrir un iceberg, on voit la partie émergée qui est déjà en soi très impressionnante et puis, petit à petit, on prend conscience qu'il y a une partie immergée qui est encore plus importante. Et donc je dirais que cette prise de conscience a été fondée sur des chiffres.

« Selon l'Insee, il y a 8 à 11 millions d'aidants en France. »

Je vais vous en donner deux ou trois qui, pour moi, ont été extrêmement

parlants. Selon l'Insee, il y a 8 à 11 millions d'aidants en France. L'aidant étant donc une personne qui va venir en soutien d'une personne en situation de handicap ou une personne en situation de perte d'autonomie.

L'âge moyen d'entrée dans l'aidance, c'est 36 ans. Ça veut dire qu'il y a beaucoup de gens qui, déjà lorsqu'ils sont plus jeunes, ils sont dans ce phénomène de l'aidance. Ensuite, un tiers des aidants, là aussi selon le baromètre de l'OCIRP, consacrent 10 heures par semaine à cet accompagnement d'un proche. Plus de la moitié expriment que cela les met en difficulté sur le plan de la santé morale, de l'équilibre de vie et un peu moins de la moitié disent que cela les met en tension dans leur vie professionnelle et dans leur vie familiale.

En lisant l'étude du Club Landoy, j'ai vu un chiffre aussi assez fort qui est que 29 % des 45 ans et plus sont des aidants et y consacrent 8 heures et demie par semaine en moyenne.

La deuxième partie de ma prise de conscience de cet iceberg que représente la question des aidants, c'est qu'ils partent vraiment d'une démarche personnelle qui appartient à leur vie privée, c'est quelque chose de très intime pour eux, c'est un engagement personnel, familial, il y a un enjeu affectif et émotionnel très fort, c'est une démarche de responsabilité. Mais cette démarche, qui relève vraiment de l'individu, a un impact finalement sur les entreprises, sur la société notamment parce que, comme je l'ai dit tout à l'heure, une partie des aidants, quand ils vont au travail, portent avec eux la tension de cet engagement.

Aussi parce que cet engagement a un impact sur leur santé et donc, eux-mêmes vont se trouver parfois en difficulté sur le plan de la santé, de leur équilibre, beaucoup plus tôt qu'ils ne l'auraient pensé.

Alors voilà les grandes lignes, une première approche de cet iceberg de l'aidance et finalement, la table ronde vise à nous permettre de rentrer dans des situations concrètes et dans la façon dont les entreprises prennent conscience de ce phénomène.

Autour de moi, Christian Schmidt de La Brélie, directeur général de KLESIA, Tina Schuler, directrice générale de

Casino, Fabienne Dulac, directrice générale d'Orange France et Sophie Boisnard, directrice générale de Korian, pour commencer un petit peu cette investigation sur « Comment les entreprises aujourd'hui prennent en charge cette question de l'aidance ? » une première question.

Puisque beaucoup d'aidants le sont un peu sans le savoir, ils sont rentrés dans une démarche personnelle mais n'ont pas forcément conscience de l'impact que ça peut avoir sur leur entreprise, sur la société, est-ce qu'il faut libérer la parole ? Comment faire émerger ce phénomène de l'aidance ? Christian Schmidt de La Brélie avec plaisir. Vous êtes en contact avec de très nombreux acteurs économiques est-ce que vous pensez qu'il faut vraiment être très incitatif pour faire émerger cette question ?

Christian Schmidt de La Brélie : Bonjour à toutes et tous. Au niveau de notre métier déjà, qui est d'accompagner tout au long de leur vie les salariés, retraités, à travers à la fois la gestion des caisses fédérées par François-Xavier Selleret, à savoir l'Agirc-Arrco, d'une part et d'autre part, de protéger en prévoyance et santé nos salariés. Bien évidemment, dans cette logique de solidarité intergénération-

nelle, on s'est attelé assez vite à se poser la question du rôle des aidants.

Le Club Landoy nous a permis de nous fédérer autour d'un certain nombre d'entreprises qui ont révélé un certain nombre de chiffres qui ont pu être déjà pré-collectés, notamment par l'OCIRP. Mais de voir que 54 % à 55 % des personnes qui sont en situation d'aidance n'en sont pas conscients. Il en reste 45 %, la moitié se déclarent peu ou prou chez leur employeur, leur DRH ou leur assistante sociale et l'autre moitié se tait de peur d'un risque de discrimination négative. On retrouve un peu la même démarche finalement pour quelqu'un qui se trouve en situation de handicap. Qu'est-ce qu'on a fait en tant qu'entreprise ? La première chose, à travers des actions très fortes en matière de l'Agirc-Arrco, nous avons créé, il y a quelques années maintenant, « Ma Boussole Aidant » c'est l'outil national, sous l'égide de l'Agirc-Arrco, qui nous permet, dans le dédale de la complexité du médico-social, d'aider à trouver la solution, de connaître les droits pour l'aidant, de l'aider et de simplifier ce sujet-là. C'est une action qui est très forte dans ce domaine. Nous protégeons 3 millions de personnes mais l'Agirc-Arrco protège la quasi totalité des actifs je dirais,



Christian Schmidt de La Brélie, Directeur général KLESIA

puisque François-Xavier Selleret vous expliquerait que même quelqu'un qui a fait de la fonction publique a quelques points dans le privé et, de fait, une retraite est donnée à l'ensemble des salariés du secteur privé, mais aussi quelques points vraisemblablement du public. Ça fonctionne très bien et on véhicule un certain nombre de kits d'aide, notamment vis-à-vis des entreprises que l'on protège.

Après, en tant qu'entreprise, tout naturellement, ce que l'on va diffuser à l'extérieur, on essaie de le respirer en interne. Nous en sommes à notre troisième accord en interne au niveau des aidants, avec un certain nombre de

choses qui se révèlent. Tout l'intérêt de ce travail hybride qui amène à trouver des solutions pour les aidants qui ont besoin de semaines peut-être compressées, d'être en télétravail ou d'être un peu en dehors, finalement, en tant que grande entreprise, comme les autres acteurs du Club Landoy sur lesquels on a travaillé, on sait faire. Mais la vraie problématique, c'est que seuls 55 % des salariés des entreprises françaises sont dans de grandes entreprises. Donc ça veut dire qu'on abandonnerait finalement, sur cette logique d'aidance, la moitié et là quelque part, je pense qu'il y a clairement une solution à mettre en œuvre. Rappelez-vous les problématiques qu'on voit souvent dans nos marronniers, les dons de RTT, les cagnottes diverses et variées. Comment est-ce qu'on peut généraliser et mettre en place au niveau des branches et des conventions collectives des logiques qui nous permettraient de mutualiser tout ceci dans le cadre d'un accord de prévoyance et ainsi trouver des solutions pour chaque secteur d'activité avec la flexibilité de ces secteurs où, pour certains, le télétravail n'existe pas.

Jean-Christophe Ploquin : Chez Casino, la démarche est déjà engagée mais est-ce que vous vous rendez compte

qu'il y a encore beaucoup de situations d'aidance à faire émerger chez les salariés de Casino ?

Tina Schuler : Je dirais que nous, la démarche, elle date d'il y a dix ans. Il y a dix ans, on s'est rendu compte qu'il y avait besoin d'aider les aidants. Les aidants avaient du mal à libérer leur parole et les choses se faisaient un peu dans un bureau, on ressentait qu'il y avait un besoin. Donc, il y a dix ans, on a lancé des débats, des réunions pour essayer de comprendre s'il y avait vraiment un besoin. Il s'est avéré qu'il y avait un vrai besoin, à tel point qu'on s'est dit on va en faire quelque chose de vraiment fort pour l'entreprise. Donc on s'est dit qu'il fallait qu'on signe un accord avec nos partenaires sociaux, avec nos élus et donc, en 2012, on a signé un accord avec nos partenaires sociaux.

C'était un moment assez fondateur. C'était un acte fondateur pour moi, pour libérer la parole et se dire « voilà, je suis un aidant et je vais oser le dire parce que l'entreprise reconnaît ce besoin ». Donc ça a été vraiment un acte fort. On a appelé cette démarche « aidons les aidants », c'est facile à retenir.

« On a mis des outils en place pour aider les aidants au quotidien »

C'est quelque chose que tout le monde s'est bien approprié du coup, c'est devenu quelque chose d'assez facile. À partir de là, on a mis des outils en place pour aider les aidants au quotidien. On a mis en place un guide où il y a des informations sur les contacts internes, c'est hyper important de pouvoir parler à des personnes qui ont une forte écoute, il y a aussi des informations sur la structure externe, les numéros utiles, les dispositifs légaux, des réflexes pour soulager le quotidien des aidants, ça a l'air tout bête mais quand on est vraiment aidants, on est un peu perdu, on ne sait pas très bien à qui s'adresser et ce sont des choses qui peuvent être utiles. Donc ce guide, il existe et c'est vrai que ça rassure. La deuxième chose, on en a parlé, c'est le plan de congé pour les aidants. C'est un acte fort aussi parce que forcément, il faut du temps pour les aidants, c'est évident. Mais ce n'est pas facile de dire « j'ai besoin de temps, j'ai un travail, mais j'ai besoin de temps ». Comment je fais? Je n'ai pas suffisamment de congés pour pouvoir m'occuper de la personne qui est malade, qui est en position de handicap. Et donc, en tant que collègue, on peut donner un jour de congé à l'aidant. Et l'entreprise abonde. Donc un jour donné, un jour abondé. Il faut savoir que depuis 2013,

on a donné 4 000 jours, c'est quand même quelque chose de factuel. Ensuite, on a mis en place des personnes référentes, des managers ou des RH, à qui se confier et qu'on appelle les « Bienveillers ». On a 500 « Bienveillers » au niveau de notre entreprise, qui sont des cadres, des agents de maîtrise, des volontaires pour être « Bienveillers », à qui je peux m'adresser et à qui je peux me confier. Donc ils prennent sur leur temps, pour pouvoir répondre aux aidants.

Jean-Christophe Ploquin : Les « Bienveillers », c'est uniquement pour la question des aidants ou ça peut être pour d'autres sujets?

Tina Schuler : Ça peut être pour d'autres sujets. En fait, chez Casino, on a mis en place une démarche de management bienveillant et donc la bienveillance est à tout niveau. Au niveau du management, forcément le manager est à l'écoute de ses collaborateurs, et quand le collaborateur a un besoin, forcément il faut être encore plus à l'écoute. Et le dernier point, c'est qu'on a mis en place des conseillers externes avec Malakoff. C'est un numéro sept jours sur sept, 24 h sur 24. J'ai un besoin d'un seul coup, j'ai un stress, je peux appeler et j'ai un conseiller. C'est



Tina Schuler, Directrice générale du Groupe Casino

tout ce qu'on a mis en place concernant les aidants.

Jean-Christophe Ploquin : Peut-être qu'on reviendra tout à l'heure sur comment évaluer tous ces efforts, les coûts que ça représente et peut-être aussi évaluer les bénéfices que ça apporte à l'entreprise. Chez Orange France, comment s'est passée la prise de conscience et quels sont les outils que vous avez mis en place?

Fabienne Dulac : La prise de conscience est assez récente, il faut quand même se le dire. À la fois parce que, vous le disiez tout à l'heure, les aidants n'ont pas vraiment conscience d'être aidants, donc d'abord le déclarent peu et

au-delà de ça, c'est quand même aussi une question très intime. Et cette question intime, elle a du mal à passer les barrières de l'entreprise et c'est aussi normal. C'est quelque chose qui est un rapport à soi, à la mort, aux siens et ce n'est pas si facile de le déclarer, notamment dans une relation professionnelle avec un manager.

« C'est très difficile pour l'entreprise de détecter les aidants. »

Nous aujourd'hui, on a des dispositifs ou des signaux qui nous permettent d'identifier les aidants. Peut-être aussi de faire un peu de proactif lorsqu'on a des demandes par exemple d'aménagement des horaires, des demandes de mobilité géographique pour se rapprocher de ses parents, des demandes de changement de poste de travail pour trouver de la flexibilité dans l'organisation du travail, ça, ce sont des signaux faibles qui nous permettent, avec l'ensemble des médecins du travail, des assistantes sociales, de pouvoir essayer de détecter les aidants. Je suis allée voir avant de venir en conférence, les chiffres concrets sur le nombre de personnes ayant demandé le CPA, le congé proche aidant. On en a eu cinq sur 45 000 collaborateurs,

donc c'est très peu. Donc on voit bien que c'est un phénomène sur lequel aujourd'hui c'est très difficile pour l'entreprise de détecter et très difficile pour le collaborateur de l'exprimer.

Jean-Christophe Ploquin : Et ce chiffre est vraiment minuscule. Vous l'expliquez plutôt par la difficulté de se déclarer aidant ?

Fabienne Dulac : Oui, la difficulté de se déclarer aidant et parce qu'au final, on n'a pas conscience d'être aidants et qu'on le fait à la marge de son temps. 10h par semaine, ça ne paraît pas beaucoup, donc on cale ces 10h bon an, mal an, dans une organisation du travail, sans se rendre compte qu'au final, c'est un métier d'être aidant, c'est des compétences. Donc je pense que ce qu'il faut qu'on arrive à faire émerger, c'est que ce sont des compétences particulières, c'est une tâche particulière. Donc pour réussir, je pense à la fois au fait que les aidants se déclarent et que l'entreprise aussi aide à ce dispositif. Il y a deux choses qu'il faut que l'on instaure dans les entreprises via cette responsabilité que l'on a, c'est la notion de confiance qu'il y a entre l'aidant et l'entreprise pour aider à ce que cette déclaration se fasse. La confiance, elle va passer par le fait que l'entreprise va

d'abord communiquer. Alors nous, on a commencé à communiquer le 6 octobre sur la journée de l'aidant pour dire voilà, ça fait partie des journées sur lesquelles nous voulons communiquer pour expliquer que ce phénomène existe, qu'il va croître et que globalement, on a une responsabilité d'entreprise.

Jean-Christophe Ploquin : Cette journée, je crois qu'il y a là vraiment une fonction importante.

Fabienne Dulac : Elle est pédagogique et elle est aussi un engagement pour tendre la main et expliquer les choses. La deuxième chose, c'est effectivement avoir une sensibilisation, des outils de communication, nous avons aussi un site, « Mes proches et moi » qui permet de répondre avec des professionnels à des questions, nous avons un numéro de téléphone, nous avons un dispositif via les assistantes sociales. Et puis il faut ensuite avoir des dispositifs concrets d'ASA, d'autorisations spéciales d'absence, de dons de CPA, de ces différents dispositifs concrets qui, au final, entrent dans la vie de l'entreprise comme elle rentre dans la vie du collaborateur parce qu'effectivement, aujourd'hui, le numérique facilite le travail à distance. Mais, je vais le dire

peut-être au risque de provoquer, le télétravail ne peut pas être un moment où je fais en même temps de l'aidance parce que la rupture de confiance avec le manager pèse sur les épaules de l'aidant en permanence qui se dit « Je suis en train d'aider, mais en même temps je suis en train de travailler » et il faut qu'on le libère de ça. Si on libère chacun du fait qu'il y a un contrat autour de l'aidance et que ce contrat est connu, respecté, approuvé, endossé par chacun, alors les gens se déclareront et ça nous obligera tous autant que nous sommes, entreprises mais pas que, à définir des cadres, des solutions. On a



Fabienne Dulac, Directrice générale d'Orange France

le CPA, est-ce que ça suffit? Je pense que ce n'est pas adapté aux petites entreprises. Est-ce qu'il faut abonder, aider particulièrement les petites entreprises? Orange abonde par exemple, quand vous prenez des journées sur votre CET pour aider et abonde sur les journées donc les compense. Sur le CPA, on prend en charge au final les cotisations retraite. Mais une petite entreprise ne peut pas le faire. Comment, au final, les pouvoirs publics mettent aussi en place des politiques, des dispositifs qui viennent aider, qui se diffusent et qui soient adaptés à tous les formats? Mais je crois que ça passera par trois termes : confiance, dispositif, transparence. Et après, ça relèvera de chacun, de son intimité pour savoir si on le dit ou non. Mais on ne le dira pas tant qu'on ne verra pas non plus le bénéfice de le dire. Et le bénéfice de le dire c'est quoi? C'est de suspendre un tout petit peu cette charge mentale, ce stress que représente le fait d'aider au milieu d'une charge de travail qui est déjà assez importante. Donc la transparence, pour moi, est fondamentale. Confiance et transparence.

Jean-Christophe Ploquin : L'entreprise qui vient en soutien à l'aidant en garantissant justement une compréhension.

Fabienne Dulac : Et en poussant les pouvoirs publics à mettre en place des dispositifs adaptés.

Jean-Christophe Ploquin : Sophie Boissard, Korian est une entreprise qui est, par son métier, dans le soin, dans l'attention. Alors peut-être une première question sur les salariés eux-mêmes et l'attitude de Korian par rapport à ses salariés là aussi sur cette question de l'aidant. Comment est-ce que vous la travaillez ?

Sophie Boissard : Beaucoup, beaucoup de ce qui a été dit dans le cas de Casino, dans le cas d'Orange sont parfaitement valables chez nous. On a peut-être deux éléments caractéristiques. D'abord, Korian est une entreprise de femmes parce que les métiers des services de santé, de soins sont des métiers de femmes. Korian c'est 80 % de collaborateurs qui sont des collaboratrices, 44 ans d'âge moyen et 25 % de parents célibataires. Deuxième chose, nos métiers sont par essence, que ce soit dans le médico-social ou dans les activités de santé, des métiers dans lesquels nous sommes au contact et au service d'aidants. Nous allons accompagner des patients, des personnes fragiles, isolées et leurs proches. Et dans notre raison d'être, « soigner, accom-

pagner, prendre soin des personnes dans des moments de fragilité », nous avons inclus les proches. Nous considérons que notre raison d'être est d'être tant auprès du patient que de son entourage, parce que c'est ce qui participe d'un bon soin et d'un accompagnement dans le respect de ce que chacun est. Donc la question d'aide est arrivée à double titre. Elle est arrivée dans le dialogue social de l'entreprise d'abord par un constat simple. Pour bien soigner, il faut être soi-même bien dans son travail, dans son équipe, dans sa mission et dans sa vie personnelle. On ne peut pas complètement dans nos métiers, dissocier le privé, l'intime de la manière dont on est au quotidien parce qu'on ne peut pas soigner à moitié. Et donc dans le dialogue social et au plus haut niveau de l'entreprise, on a inclus, dans les travaux qui ont été conduits sur l'absentéisme, la santé et la sécurité au travail, cette question de la prise en compte des situations d'aide comme étant un des éléments qui permettent d'assurer le bien-être au travail et de prévenir des situations d'épuisement, de risque psychosocial, de burn out. Donc cela a été complètement inclus dans les dispositifs déployés. Alors, qu'est-ce qu'on a déployé ? D'abord, on a beaucoup travaillé avec Malakoff Humanis qui assure

notre couverture prévoyance pour pouvoir donner accès à tous les dispositifs qui existent, qui sont très nombreux et qui, je souscris tout à fait à ce que disait Fabienne, aujourd'hui, ne sont pas tellement connus, pas tellement utilisés que ce soient les lignes d'écoute, les congés ou les dispositifs d'aide d'urgence. Donc on a un réseau d'assistantes sociales qui sont très connues, très aimées dans l'entreprise, qui sont les interlocutrices pour qu'on respecte cette dimension de « je n'ai pas forcément envie de tout confier à mon manager ».

Jean-Christophe Ploquin : Le côté bienveillance, ce sont les assistantes sociales.

Sophie Boissard : Le côté bienveillance, c'est que l'entreprise dise profondément que pour bien soigner, il faut être soi-même bien dans sa peau, dans sa vie et dans son entourage, être en confiance et la confiance est d'ailleurs une de nos valeurs. Mais le côté bienveillance c'est aussi de dire je respecte l'intimité de la même manière que je respecte l'intimité du patient que j'accompagne et je ne veux pas m'immiscer dans sa vie ou dans ce qu'il souhaite, je vais attendre d'y être invité. De la même manière, en tant



Sophie Boissard, Directrice générale de Korian

qu'entreprise et en tant que manager, je ne veux pas m'immiscer dans l'intimité de mon salarié, mais je vais lui faire savoir que je suis prêt et qu'il y a par ailleurs des personnes de confiance un peu plus éloignées qui vont être à disposition et qui vont pouvoir aider. Et ça, ça fonctionne. On a des milliers d'appels d'accompagnement qui sont prodigués par l'intermédiaire de ce réseau d'assistantes sociales avec le soutien de Malakoff Humanis. Maintenant, est-ce que ça suffit ? Je suis tout à fait d'accord aussi sur le fait qu'on a du mal à mesurer. Je vous ai dit 80 % de femmes, 25 % de parents célibataires, ça ce sont des informations qu'on a. Donc je dirais, tout ce qui est tourné vers la petite enfance et c'est finale-

ment aussi une forme d'aide qui est parfaitement acceptée, on a des congés pour enfants malades qui sont très pris, on a des aménagements de planning à la rentrée, on a inclus la parentalité dans la vie de l'entreprise comme quelque chose de parfaitement naturel. Inclure cette dimension vis-à-vis des ascendants, c'est beaucoup plus complexe. D'abord parce que ça survient à des moments où on n'a pas forcément anticipé, devenir parent ça s'anticipe, ça rentre dans un cycle naturel. L'aide je pense que c'est une problématique qui est nouvelle, qui est souvent associée à une crise. Ça survient, ça vous tombe dessus, donc c'est plus difficile à anticiper. Et encore une fois, je pense que tout doit concourir à finalement organiser des lieux de parole et des lieux de solidarité. Ça ne peut pas être quelque chose qui soit complètement prise en charge par l'entreprise en lieu et place de l'environnement personnel. Maintenant, peut-être dernier élément, nous sommes en train de devenir une entreprise à mission. Donc ça fait un an qu'on travaille d'arrache pied, avec notamment une consultation d'expression de plus de 14 000 salariés qui se sont exprimés, et on a demandé, en particulier dans la consultation qu'on a fait « quelles sont les causes et quels sont les champs sur

lesquels vous attendez que l'entreprise s'engage vis-à-vis de vous, collaborateurs, collaboratrices et plus globalement dans notre mission? » et, sous l'axe considération, qui est l'un des cinq axes qu'on a retenu comme engagement de l'entreprise, cette question de la prise en compte de l'état de santé et en particulier de la charge mentale personnelle pour pouvoir bien soigner, est venue parmi les thèmes numéro un. Donc nous allons à partir de cette année amplifier des fonds de solidarité, amplifier ces dispositifs de dons de congés, ces dispositifs de proximité pour pouvoir mieux encore accompagner ces situations d'aide.

Jean-Christophe Ploquin : Merci. Alors j'avais une question peut-être sur la question des cadres. Parce que les cadres, je dirais, par définition, sont un peu souvent des gens très actifs, très dynamiques, qui sont dans des situations de responsabilité. Est-ce que c'est un sujet particulier dans les entreprises où vous êtes finalement? Est-ce que vous voyez apparaître ce sujet de l'aide dans l'encadrement, avec peut-être, là aussi, une difficulté à exprimer une situation d'aidant, puisque ça pourrait être perçu comme un frein au dynamisme qu'on attend d'un cadre ?



Tina Schuler, Fabienne Dulac et Sophie Boissard

Christian Schmidt de La Brélie : Je pense qu'on soit cadre ou pas cadre, le fait d'être aidant est malheureusement complètement indépendant puisqu'il dépend de son aïeul ou de son petit. Donc il n'y a pas de différence dans la déclaration, je pense. Je reprends ce qui m'est arrivé chez KLESIA, notamment par rapport à notre engagement sur le handicap, à partir du moment où on part vraiment dans une démarche qui part de la direction générale, de la présidence sur ce sujet-là, l'encadrement décline cette mesure et après elle s'établit. Nous sommes partis dans de véritables démarches avec nos partenaires sociaux, notamment il y a une dizaine d'années sur le handicap, et du jour au lendemain, je n'avais pas une personne en situation de handicap de plus. Mais mon taux de déclai-

ration a monté de 1,5 point (250 points) de base ce qui était révolutionnaire. La vision de ce que je vous disais tout à l'heure, 50 % des personnes qui se cachent en pensant que ceci va être discriminant sur le sujet, est un élément sur lequel l'encadrement, si l'on prend la cause de la part de la direction, va bien décliner ce sujet-là sur l'ensemble de l'entreprise, avec une conscience qu'ont les Français, que l'entreprise doit jouer un rôle d'intérêt général. Là, on le voit dans un autre cercle qui s'appelle chez nous « l'Institut de l'entreprise » sur laquelle on a mis beaucoup d'éléments avec certains d'entre nous autour de cette table, mais globalement, on voit bien que cette problématique de traiter la problématique d'aide est un élément de performance que jugent 80 % des DRH, et

c'est un élément d'engagement au sein de l'entreprise. Donc oui, le management sera le relais de cette impulsion, est-ce qu'il est plus ou moins touché ? Il a peut-être, de par son réseau, plus de facilité et n'a peut-être pas la double peine que peut avoir le salarié de base et tant mieux pour lui à la limite, mais globalement, il n'est pas moins touché qu'un autre.

Tina Schuler : C'est pareil, je n'ai pas de statistiques en disant il y a plus d'employés que de cadres, je pense qu'il n'y a pas de discrimination. À la fin on est tous des êtres humains et le statut importe peu. Chacun a sa place dans l'entreprise, on doit l'aider. Et quand on a un sujet personnel, qui nous ronge, le rôle de l'entreprise, c'est de l'aider. Si la personne est jugée importante pour l'entreprise, forcément, il faut qu'on l'aide, qu'on débloque ce sujet parce que je pense qu'on est tous concernés. Enfin, on a toujours eu des doutes et des soucis personnels. Et quand l'entreprise est à l'écoute et dédramatise le sujet, les choses sont beaucoup plus faciles et je préfère vraiment que la personne prenne du temps et qu'on donne du temps pour qu'elle traite le sujet et qu'elle soit libérée de ça en espérant du fond du cœur que ça s'arrange. Donc nous, on est

vraiment dans cette optique-là. On a cette démarche-là, les sujets concernent tout le monde et aujourd'hui chez Casino, c'est quelque chose de très positif en tout cas pour le quotidien. Donc il n'y a pas de discrimination par rapport à ça.

Fabienne Dulac : Alors je pense, comme le disait Christian, qu'on soit cadre ou pas, tout le monde est touché de la même façon parce que le vieillissement touche tout le monde de la même façon. Il faut être honnête, quand on est cadre, on a parfois un peu plus de moyens que quand on est salarié et ça joue un tout petit peu, il ne faut pas se leurrer. Donc c'est pour ça que ce sujet, l'entreprise doit le prendre et doit le mettre sur la table pour créer cette relation de confiance. Elle est fondamentale pour proposer des dispositifs et pour expliquer que ce sujet-là, en tant qu'entreprise responsable, elle l'aborde parce que pour moi, il y a une deuxième discrimination, et je parle sous le contrôle de gens plus experts que moi. Des études que j'ai lu, les aidants sont souvent des aidantes, je suis désolé mais c'est une réalité.

Jean-Christophe Ploquin : Les chiffres sont catégoriques.

Fabienne Dulac : Donc je pense que les femmes sont beaucoup plus contributrices d'aidants, on sait qu'elles ont aussi des carrières parfois plus complexes. Il y a 20 ans, on parlait de la maternité comme un accident, on a quand même réussi à sortir de là mais je pense que certains managers n'ont pas fait complètement leur révolution. Il faut se dire que là aussi il y a une discrimination et c'est pour ça, au final, qu'il faut être très vigilant à ce que l'entreprise n'endosse pas seule, comme le disait Sophie, cette responsabilité, comme le disait Christian, parce qu'on créera quand même de la discrimination de femmes qui vont s'arrêter, se retrouver momentanément à être obligées d'être aidantes et donc un peu exclues des entreprises donc là encore, ne pas cotiser à la retraite. C'est cette discrimination là qui me paraît vraiment fondamentale.

On va avoir une charge mentale ou une charge de travail qui devient complexe dans ces deux exercices et de ces deux engagements qu'elles cherchent à mener en parallèle. Donc, tous ces dispositifs sont fondamentaux et ça passe par la sensibilisation, la communication, puis par des dispositifs concrets pour qu'on ait le sentiment qu'il y a des solutions et que ces solutions, on peut les saisir.

Jean-Christophe Ploquin : Alors ce que j'entends vraiment dans chacune de vos interventions, c'est effectivement ce terme de bienveillance que vous avez prononcé. Donc c'est vraiment cette dimension de responsabilité sociale de l'entreprise, d'attention à ses salariés. Est-ce que l'une des motivations aussi, c'est l'enjeu du coût ? Est-ce qu'il y a eu dans le monde de l'entreprise ou dans vos entreprises plus particulièrement, une évaluation de ce que coûtait finalement le fait que des aidants soient accaparés mentalement, un peu surchargés par cette préoccupation ?

Sophie Boissard : Je n'ai pas de chiffrage de cela, mais je crois que c'est presque du bon sens. Encore une fois, quand on est en situation d'accompagnement d'un proche qui souffre d'une maladie grave ou autre, de toute façon, c'est émotionnellement extrêmement difficile. Et je dirais que ce n'est pas qu'une question économique, c'est d'abord et avant tout une question de solidarité, de culture d'entreprise que d'être solidaire dans les bons comme dans les mauvais moments. Après, je pense aussi qu'une des grandes difficultés aujourd'hui du marché du travail en France, en tout cas, c'est l'absentéisme. Je pense qu'après la Covid, on

n'est pas du tout revenu à la normale. D'ailleurs, je pense qu'on n'a pas du tout complètement pris la mesure de l'impact en santé publique de cette épidémie, notamment sur la santé mentale, sur les troubles de l'humeur, les dépressions. Et c'est absolument essentiel pour la soutenabilité de nos modèles de revenir à un niveau de meilleure santé globalement de la population et un meilleur taux de présence en emploi des collaborateurs. On ne peut juste pas se permettre aujourd'hui de continuer, en tout cas, dans tous les secteurs d'activité comme le mien, on est proche de 10 % de taux d'absentéisme depuis maintenant trois ans et c'est totalement insoutenable quand on regarde l'ampleur des besoins aujourd'hui qui ne sont pas couverts faute de collaborateurs à disposition.

Tina Schuler : Par rapport aux coûts, forcément on n'a pas du tout compté parce que je pense que le sujet ce n'est pas de compter, c'est de faire en sorte que ça se passe le mieux possible. Et je dirais qu'il y a tellement de valeurs qui se développent par les collègues et par l'équipe de solidarité, de bienveillance donc forcément je trouve qu'il y a beaucoup d'émotions quand on aide en interne. Il y a beaucoup de communica-

tion là-dessus, « on a aidé, ça s'est bien passé » et donc je trouve qu'on n'arrive pas à leur donner des coûts et au contraire, ça nous tire vers le haut. Je dirais que, par rapport à l'absentéisme où souvent on le subit, cette démarche d'aidant permet d'anticiper et de s'organiser. Et ça, ça change tout. Et de l'intégrer dans l'organisation, je trouve qu'il y a création de valeur.

Fabienne Dulac : Je voulais juste dire que je confirme. Il n'y a pas de coûts, ce n'est pas le sujet et je pense que derrière le débat qu'on a, il y a trois phénomènes qui ont émergé ces dernières années et qui, au final, amènent à prendre ce sujet-là. C'est, d'abord quand même, la responsabilité des entreprises qui est un sujet beaucoup plus prégnant qu'avant, sur lequel on sent tous qu'on a ce besoin de le cranter. Ensuite, la qualité de vie au travail et c'est vrai qu'on mesure la qualité de vie au travail comme étant un vrai bénéfice pour l'entreprise, et c'est ce que tu disais Tina, qui génère au final de la valeur indirectement. Et ça je pense que toutes les entreprises l'ont compris et donc essaient de travailler, sujet par sujet, sur qu'est-ce qui peut améliorer ou non d'ailleurs ou désorganiser la qualité de vie au travail ? On voit qu'on a des phénomènes internes à l'entre-



Christian Schmidt de La Brélie, Jean-Christophe Ploquin, Tina Schuler, Fabienne Dulac et Sophie Boissard

prise et de plus en plus externes à l'entreprise dont effectivement ce développement de l'aidance. Et puis, troisièmement, il y a celui de l'engagement de nos collaborateurs, l'engagement des collectifs. Et l'engagement des collectifs passe aussi par cette solidarité que l'aidance induit dans ce qu'elle demande, au final, au collectif. Donc, c'est quand même ces trois phénomènes qu'on retrouve derrière le sujet de l'aidance.

Jean-Christophe Ploquin : Je me tourne vers vous parce que chez Klesia vous avez vraiment une vision aussi très plurielle finalement de la réalité économique. Du côté des PME et TPE, est-ce pour elles, l'enjeu du coût de l'aidance, de l'impact en termes un peu

négalif sur l'activité ne se pose pas plus directement ?

Christian Schmidt de La Brélie : D'abord, la TPE, la PME n'a pas la richesse d'avoir les DRH, les patrons des relations sociales, tout ce qu'on a dans nos grandes entreprises et sur lequel, on le découvre depuis quelques années, on voit toute la sensibilité de la problématique des temps sur la qualité de vie au travail. Tout ça est très clair. La vraie problématique, c'est pour 45 % des salariés français en dehors de la fonction publique qui doit avoir tous les dispositifs que je ne connais pas, donc je n'en parlerais pas, je parle de choses qui me sont de plus grande compétence. On a 45 % des TPE et PME sur lesquelles ça peut être un risque de

rupture en matière d'attractivité dans l'entreprise, s'il y a trois salariés sur 20 qui ont vocation à ne plus être présents. Un risque économique direct aussi sur lequel nous sommes convaincus qu'il nous faut créer des nouveaux produits de mutualisation pour ces PME, TPE qui permettent de payer des semaines de congés, des sujets qui soient des amortisseurs dans nos problématiques de prévoyance qui dépassent l'arrêt de travail, l'incapacité et l'invalidité dûment nommée et donc d'avoir des choses simples, comme le disait tout à l'heure Fabienne, des choses orientées par nos gouvernants, nous permettant de mettre en place ce système le plus rapidement possible pour 45 % des salariés Français qui, là, sont complètement démunis et visent à remettre en cause la viabilité même de l'entreprise si 30 % de son effectif part.

Jean-Christophe Ploquin : Alors, après la question des coûts et la question des bénéfiques, mais vous en avez déjà un peu parlé. L'aidant ou l'aidante, dans son travail d'aidant est-ce qu'il a une sorte de valeur à cette attention ? Bref, est-ce que sa démarche d'aidant peut apporter quelque chose en retour à l'entreprise, de nouvelles compétences ? Comment est-ce qu'on peut les établir ?

Sophie Boissard : Par construction, dans l'activité qui est la mienne, évidemment, oui. Et je dirais d'ailleurs que souvent, on ne devient pas soignant par hasard et le nombre de fois où finalement, je réalise que la vocation ou le parcours a fait que, parce qu'à un moment on a été soi-même d'abord aidant et finalement on a affermi une vocation pour un métier médical ou paramédical. J'ai encore un exemple tout récent en tête d'un militaire reconverti en infirmier spécialisé qui me disait qu'il avait fait ce chemin là parce qu'il avait accompagné un frère gravement malade. Donc bien sûr, je dirais que c'est dans nos secteurs d'activités, les deux choses sont les deux faces d'une même médaille.

Jean-Christophe Ploquin : Mais peut-être chez Casino ou chez Orange, une personne qui revient après un congé justement d'aidant ou simplement qui a accompagné pendant un ou deux ans un proche et puis la situation s'achevant, revient à temps plein, par exemple, est-ce qu'il revient un peu transformé ? Avec un nouveau potentiel ?

Tina Schuler : Oui, on voit qu'il n'y a que des valeurs. Aujourd'hui cette démarche est très positive et donc forcément, à partir du moment où on libère

la parole, on enlève un poids et on leur laisse le temps de s'occuper de leur proche et qu'on leur permet de revenir dans l'entreprise à leur poste, voire différent, il faut se dire aussi que pendant cette période là, on n'a pas coupé la communication. C'est-à-dire qu'on discute, on échange, on prend des nouvelles. Donc il se peut qu'il y ait aussi des besoins en termes d'évolution de poste donc forcément, la personne qui revient, revient dans de très bonnes conditions.

Et puis, forcément, l'entreprise est très contente de l'accueillir, de la réaccueillir, sachant qu'elle a fait quelque chose aussi pour cette personne. Donc c'est plutôt très positif et cette personne revient, si les choses se sont bien passées, transformées.

Fabienne Dulac : Mais je pense que si on regarde ces 20 dernières années, ce qui a beaucoup changé dans l'entreprise c'est, d'abord, une recherche d'équilibre vie professionnelle – vie personnelle qu'on essaye tous de trouver et ensuite, une certitude qu'il y a une grande porosité entre sa vie intime et personnelle et ce que l'on est au travail et il n'y a pas tant d'écart que ça. On est au travail ce que l'on est dans sa vie personnelle et je pense que toutes les ruptures que l'on vit dans sa vie

personnelle, j'allais dire, enrichissent le professionnel que l'on est. Ça peut être une longue maladie, ça peut être d'aider un proche et d'aller aussi loin que ça dans l'intime et dans ces ruptures ou ces moments de grande fragilité. Et évidemment, elles enrichissent l'individu, elles enrichissent le collaborateur et c'est à nous, en tant qu'entreprise, d'essayer de voir comment, au final, on le récupère ce savoir et cette expertise qui a été acquise ; comment elle rentre dans un collectif ?

Mais j'allais dire, ça n'est pas propre qu'à l'aidant. Je pense que c'est de plus en plus propre à toutes les ruptures que les entreprises essayent d'intégrer dans le parcours de chacun et où on a la conviction qu'il n'y a pas de parcours sans ruptures.

Jean-Christophe Ploquin : On a raisonné chacun au niveau de chaque entreprise, est-ce qu'aujourd'hui vous ressentez la nécessité de hisser un petit peu la problématique à un niveau plus collectif, à un niveau étatique ? Est-ce que cette question de l'aidance dans le domaine de la prévoyance est un sujet qui est amené à devenir vraiment transversal ?

En vous entendant, vous assumez ce sujet, vous le gérez au niveau de l'entreprise, est-ce que vous pensez qu'il

faut aussi, au niveau régulation, un rôle de l'État d'une façon ou d'une autre ?

Tina Schuler : Moi, j'ai un exemple, il y a une entreprise qui est née, qui s'appelle Smart Good Alliance dont le dirigeant est Tony Parker, dont je ne sais pas si vous connaissez Tony Parker, il était joueur de basket donc c'est une belle reconversion.

Il veut donner beaucoup à son pays, il a créé une plateforme de conciergerie pour les aidants afin de permettre aux aînés de rester à la maison. C'est donc une plateforme d'aide, une conciergerie où en effet si quelqu'un a besoin d'une réparation par exemple, elle peut commander sur cette plateforme quelque chose pour réparer.

La Poste fait partie de cette conciergerie et Casino intervient pour les courses. Donc l'aidant peut faire les courses sur notre plateforme et, bien évidemment, on fait un tarif préférentiel pour aider l'aidant à faire en sorte d'accompagner la personne qui doit rester à la maison. Ce sont des initiatives qui sont très intéressantes, donc c'est privé mais c'est vrai que nous, grandes entreprises, on peut aussi aider. Donc aujourd'hui, Smart Good est en train de collecter pas mal d'en-

treprises pour qu'elles adhèrent à cette conciergerie, cette initiative privée mais qui concerne tout le monde.

Jean-Christophe Ploquin : La Poste a beaucoup communiqué sur la responsabilité des postiers dans les zones rurales qui peuvent être des contacts pour des personnes isolées. Est-ce que l'exemple que vous donnez de cette Smart Good Alliance va un peu dans ce sens là ?

Au-delà des aidants, qui sont finalement dans leurs effectifs salariés, est-ce que sur ce sujet de l'aidance, il y a aussi une démarche à faire à l'extérieur, vers l'aidant consommateur ?

Tina Schuler : C'est ça. En fait, dans l'entreprise on a mis en place des choses pour faire en sorte que les aidants puissent se manifester et qu'on puisse les accompagner. Donc aider les aidants, ça, on le fait dans l'entreprise. Mais il y a pas mal de personnes qui, aujourd'hui, se retrouvent un peu dépourvues, qui n'ont pas une entreprise qui peut les aider. Et donc, cette Smart Alliance permet justement aux aidants de se dire qu'ils ont une aide pour eux quelque part.

Enfin, ça je pense que c'est très important. Et cette Smart Alliance contribue à cela.

Jean-Christophe Ploquin : Est-ce qu'Orange fait partie de cette Smart Good Alliance ?

Fabienne Dulac : Pourquoi pas avec plaisir ! Je pense qu'en fait, ce que vous soulevez comme question, c'est ce qu'on essaye de faire dans le Club Landoy en essayant tous de réfléchir à ces sujets-là. Parce qu'au final, qu'est-ce qu'on a à faire ? On a dû trouver des services adaptés, ce dont parlait Tina, et je pense que chaque entreprise peut apporter des services qui viennent aider. Ensuite, on a quand même des leviers technologiques qui se développent aujourd'hui. Le numérique, Christian le citait tout à l'heure, en est un à la fois pour les aidants, mais aussi dans l'accompagnement à domicile de personnes âgées, avec des systèmes de capteurs qui se développent, de solutions qui sont en train de se mettre en place. Et puis, on a aussi des dispositifs de politique publique. Je reviens dessus parce que je pense quand même que c'est un sujet sociétal qui, pour qu'il fonctionne partout, doit être un tout petit peu plus structuré. Donc on voit bien qu'on a une convergence d'acteurs qui doivent s'organiser et prendre en compte ce qui a été aussi dit ce matin, c'est qu'on vit une rupture démographique fondamentale qui va avoir

des impacts, dont celui de l'aidance qui va se développer. Comment au final, on organise notre économie ? C'est aussi une opportunité d'activités, de nouveaux métiers de collaboration. Et comment on met en place des solutions techniques de services, des dispositifs au global, qui vont permettre d'accompagner une transformation sociétale ? Donc nous, on travaille beaucoup plus sur le numérique. On essaie de développer des solutions de capteurs qui passent par le WiFi, qui n'obligent pas à avoir des dispositifs extrêmement lourds et qui peuvent être accessibles à tous très simplement et qui peuvent aussi aider les aidants. Pour aussi être capable d'avoir des périodes de répit ou de repos parce qu'il y a un système d'identification de risques potentiels. Oui, toutes ces solutions là se développent beaucoup dans le domaine de la santé mais aussi dans le service à domicile.

Jean-Christophe Ploquin : Sophie Boissard sur ce sujet de l'élargissement du domaine de l'aidance.

Sophie Boissard : Je suis très circonspect parce que je pense que ce qu'on qualifie ici « d'aidance », ce sont des situations extraordinairement diverses. Entre accompagner un parent vieillissant

sant à domicile avec la difficulté de la mobilité moindre avec une moindre indépendance qui va être une situation au long cours et être confronté à une maladie grave ou une situation de handicap d'un proche ce n'est pas du tout la même situation. Donc je pense qu'il y a aujourd'hui déjà beaucoup de politiques publiques qui existent pour faire face aux cas les plus graves. En revanche, je pense, ça a été aussi dit dans la table ronde précédente et ça fait écho à ce que dit Fabienne, la transition démographique que nous vivons est inédite et la première des choses à faire, c'est déjà de ne pas se faire de soucis sur le plan de la prise en charge financière. Et je pense qu'aujourd'hui on n'a pas complètement été au bout de cette question « Comment se prémunir contre les dépenses, les frais qui vont être liés à la prévenance progressive de la fragilité? » On est tout à fait bien couvert sur la situation grave-aigüe, on est moins couvert sur ces situations de dépendance au long cours. Je pense qu'il faut vraiment qu'on reprenne ce sujet assurantiel une bonne fois pour toutes, qu'on le craque car c'est clairement une brique qui manque dans la prévoyance individuelle face à quelque chose qui est une situation que l'on rencontre nécessairement. Après, démographiquement et sociologique-

ment, je crois que les générations qui viennent, aspirent toutes à être chez elles le plus longtemps possible et si possible quelle que soit la situation de santé et c'est une aspiration parfaitement légitime. Ça suppose de pouvoir effectivement développer tous les réseaux d'aide à domicile ou de service à distance, mais ça suppose surtout de travailler sur le maintien d'un lien social de proximité et ça, c'est quelque chose de l'ordre des solidarités de proximité. Ce n'est pas un « État nouveau » qui peut seul pourvoir au maintien du lien social.

Jean-Christophe Ploquin : Oui, c'est un enjeu de valeurs. Christian Schmidt de La Brélie pour conclure sur cet enjeu de rendre plus transversal le sujet de l'aidance, quel rôle pour le législateur?

Christian Schmidt de La Brélie : Alors d'abord, le Club Landoy et aussi là en tant que communauté d'entreprises pour faire part de cet engagement. On l'a vu notamment au niveau des seniors dans une toute conscience de cette augmentation démographique dans l'entreprise, ça, c'est le premier sujet. Est-ce qu'on a besoin du législateur? Je rejoins un peu ce que disait Sophie Boissard tout à l'heure, c'est à nous d'abord dans les grandes entre-

prises de prendre en compte ces dimensions, d'être proactifs dans ce domaine là et d'un point de vue serviciel, de conjuguer nos partenariats divers et variés, qu'on soit dans le numérique, dans le soin. Mais globalement, sur tous ces sujets-là, c'est à nous finalement de vouloir changer la donne. Il est vrai que c'est un nouveau besoin et je constate des nouveaux besoins en matière assurantielle qui naissent comme le fait d'avoir une couverture plus large, notamment avec des problématiques de congés payés et finalement de mutualisation de ces sujets-là. Certaines branches qui le permettent à travers la mutualisation des congés payés, c'est ce qui avait été fait notamment dans les très petites entreprises de bâtiment sur

les congés classiques. Il faut qu'on invente ce système supplémentaire sur le congé d'aidant et qu'on arrive à voir cette mutualisation. Dans la grande entreprise on sait le faire, dans la TPE, c'est impensable aujourd'hui. Donc ça, ce sont des sujets qu'on va pouvoir mutualiser à travers ces fameux COT et ces fameux congés payés de mutualisation. Donc on retrouve quelque chose qui déjà existait dans les années 60 pour les congés des salariés.

Jean-Christophe Ploquin : Le progrès social continue.

Merci à tous les quatre pour votre participation à cette table ronde et d'avoir attiré l'attention sur cet enjeu de plus en plus fondamental.

FLASH INNOVATION

Par Thomas Serval

Aides au maintien des seniors à domicile



Thomas Serval,
Co-fondateur et CEO de Baracoda

Bonjour à tous et je suis votre dernier rempart avant le cocktail. Je connais ce rôle ingrat et donc je vais essayer d'être bref.

Comme je n'ai pas de cravate, je suis un entrepreneur mais j'ai un costume, donc j'ai fait des études d'économie.

Pour vous dire en quelques mots, ce qui est formidable quand on parle dans le cadre du Club Landoy, c'est qu'on résout un problème qu'on a toujours dès lors que les entreprises excellent sur leur domaine, c'est celui des silos.

C'est-à-dire que quelque part, chacun excelle dans sa ligne et qu'on a du mal à faire des choses horizontales.

« Quand on parle de soins, de prévention, on a besoin d'horizontalité. »

Et quand on parle de soins, de prévention, on a besoin d'horizontalité. On a besoin de communauté, de valeurs pour arriver à créer des consensus qui sont difficiles. Et souvent, on se tourne vers l'État qui est souvent l'entité qui, en France, est censée faire consensus. Mais on voit que c'est de plus en plus difficile. Si on veut parler en termes d'enjeux, l'enjeu qui est à peu près sur toute la population, des gens qu'on veut aider, que ce soient les aidants ou les personnes qui vont vieillir, c'est de bien vieillir. Et ce qui semble de plus en plus

s'accélérer, et la Covid a été un catalyseur, c'est cette idée que les gens veulent vieillir chez eux. Et la bonne nouvelle, c'est que c'est très bon pour la santé et très bon pour le portefeuille du pays. C'est-à-dire qu'on vieillit mieux chez soi. On vit plus longtemps, on est moins malade et ça coûte par personne hospitalisée ou dans un EHPAD, dans une maison par rapport à chez elle, beaucoup moins cher. Un rapport de 1 à 3 à peu près. Donc quelque part, c'est une équation économique qui devrait être évidente.

Et pourtant, même si elle est évidente, elle n'est pas mise en œuvre. Si on avait eu la Covid, il y a 20 ans, il n'y aurait pas eu de télétravail parce que ce n'était pas possible. On n'avait pas de vidéoconférences qui marchaient, on n'avait pas de Zoom. Je voudrais vous dire ici, en venant du CES, que les conditions technologiques et la compréhension grandissante de la santé des gens, et les progrès qu'on fait aujourd'hui en matière de prévention qui sont liés à cette data qui est maintenant le nouveau Graal, sont en train d'arriver. Et donc, si on se projette à 20 ans, il faut anticiper. Il faut anticiper que c'est techniquement possible. Nous, ce qu'on est en train de dire, c'est qu'on le veuille ou non, notre environnement, votre salle de bains,

vos vêtements, votre téléphone que vous portez et auquel vous êtes de plus en plus attachés. 84 % des plus de 70 ans ont maintenant l'usage d'un téléphone. Je ne sais pas si vous vous rendez compte de ce changement. La Covid a accéléré l'adoption du smartphone pour rester en contact avec sa famille. On sait aussi que les personnes vieillissantes souffrent essentiellement d'isolement. Et donc, en fait, c'est cette donnée qu'on arrive finalement à sortir de la maison des personnes qui vieillissent, mais qui aujourd'hui, ne fait pas partie des choses qui semblaient essentielles à construire, libérer et rendre accessibles correctement. Alors pourquoi je dis faut le rendre accessible correctement? Pendant la Covid, on a appris et on a fait un sondage avec l'Ipsos qui montre que maintenant les gens sont prêts à partager cette donnée dont on a si peur qu'elle soit utilisée par des GAFAM ou des gens qui voudraient la monétiser. Les gens sont prêts à la partager avec leur médecin. Il y a un changement de mentalité.

« Les gens sont prêts à partager leurs données dès lors qu'il y a un bénéfice médical. »

Il faut vraiment se dire que les gens sont prêts à partager leurs données dès

lors qu'il y a un bénéfice médical. Et donc ça, c'est quelque chose qui doit aussi nous inspirer. Et donc nous, ce que ce qu'on se dit, c'est qu'il y a un lieu qui, dans la maison de chacun et qui peut tout changer, c'est la salle de bain. Alors pourquoi la salle de bain ? C'est un lieu qui peut tout changer parce que c'est un des lieux les moins digitalisés. Ce qui est l'endroit le plus secret et intime, c'est l'endroit où se cacher de ses propres proches parce que vous allez partager votre poids. Vous êtes dans des situations très, très intimes. C'est donc un endroit aussi où il est difficile pour des grandes multinationales américaines ou chinoises de venir vous chercher. Il faut aussi savoir que 82 % des gens amènent leur smartphone dans leur salle de bain. Donc en fait, que vous le vouliez ou non, vous êtes déjà en train d'avoir des vraies failles dans votre vie privée, mais bien organisée comme dans beaucoup de filières comme on a su le faire sur le paiement, comme on a su le faire sur les données bancaires, comme on a su le faire sur les données de santé, ça peut être la meilleure source de prévention. Et c'est quand même un endroit où il reste des compétences, des savoir-faire, des acteurs européens qui sont dominants sur le marché. En plus, on a des multinationales qui sont capables de projeter

et de développer des technologies avec une ambition mondiale. Des exemples concrets de pourquoi la salle de bain est un endroit extraordinaire pour la prévention et la santé. Il y a plus de gens qui sont blessés en tombant dans leur salle de bain que de gens blessés sur les routes. C'est plus dangereux, une salle de bain, que de conduire aujourd'hui. 45 % des chutes arrivent dans la salle de bain et les conséquences en général sont très très mauvaises. La deuxième chose, c'est que les salles de bain ne sont pas toujours équipées correctement pour bien vieillir. On a eu une initiative avec la douche « de Normandie » où on s'est rendu compte que l'une des raisons pour aller dans les Ehpad, c'est qu'on ne pouvait plus rentrer dans sa baignoire. Alors c'est beaucoup plus simple de dire : on va changer la baignoire en mettant une douche. Et c'est une initiative qui a extrêmement bien marché.

Cette idée qu'on peut changer le logement plutôt que de changer de logement est une idée qui est à mon avis extrêmement fertile et qui n'est pas encore assez exploitée par les pouvoirs publics, alors que les technologies et les outils et les acteurs sont présents. Donc notre idée, ce qu'on essaye de partager avec vous, c'est que la salle de bain peut

devenir le premier lieu de soins. Je voudrais juste pas le stigmatiser pour les personnes âgées vieillissantes. Le premier lieu de soins du nourrisson aux ados qui sont indisciplinés quant à leurs habitudes à prendre (brossage de dents, suivi du poids.) Pour connaître l'espérance de vie de quelqu'un à 5 % près, les assureurs le savent bien, il suffit de calculer l'IMC en divisant votre poids par votre taille au carré, votre espérance de vie à 5 % près.

Quelque part, en suivant quelques grandeurs simples, qu'on pourrait mesurer régulièrement, on peut piloter ou améliorer la santé des gens. On ne se pèse pas assez, on ne suit pas un certain nombre de choses simples, on ne se lave pas assez les mains. Par exemple, si chacun se lavait sept fois les mains par jour, 90 % des maladies dans le monde disparaîtraient. C'est incroyable comme des règles simples d'hygiène qu'on a oubliées parce qu'on a tellement progressé dans le curatif, et que maintenant on peut soigner la plupart des maladies jusqu'à ce qu'on se retrouve avec un virus qui nous a empoisonné pendant trois ans. En fait, on a une hygiène 2.0 à repenser avec tout ce qu'on est en train de faire. Et donc on a partagé cette vision avec les acteurs du logement social, la Caisse des dé-



pôts et Action Logement, qui ont eu la gentillesse de commencer à réfléchir avec nous sur ce qui pouvait être fait. Et donc je voudrais remercier le Club Landoy qui a permis de faire ça. Et en fait, on se dit qu'il y a aujourd'hui les moyens de prendre des initiatives et de créer une vraie filière avec une série de PME, start-ups et grandes entreprises qui ont les outils. Il faut juste les orchestrer. C'est-à-dire que si vous laissez les choses se faire, et elles se font naturellement en Chine, où la problématique de la protection de la donnée est vue au niveau de l'État et non pas au niveau des individus, donc ça facilite énormément les progrès autour de l'intelligence artificielle et où il y a une carence de médecins et de systèmes de soins et donc finalement ils sont en train d'investir massivement sur ces

domaines. Et les leaders mondiaux des objets connectés pour la santé sont non pas les Américains mais les Chinois. Les investissements massifs sur les plateformes de données sont en train d'être faites par Amazon, Google, Microsoft. Mais on a encore les utilisateurs parce qu'on est un des premiers pays en termes de population vieillissante, et pourtant on n'a pas pris les investissements et les initiatives nécessaires. Donc en fait, on a commencé à discuter aussi avec France 2030 qui serait très intéressé à vraiment avoir l'idée de créer une sorte de filière d'excellence autour de la salle de bain du futur. Les outils, les technologies sont là, les start-ups qui ont envie, les entrepreneurs sont motivés, les acteurs

sociaux y voient une autre manière. Et vraiment, c'est un appel à la bonne volonté de contribuer. On a parlé en conclusion d'une chaîne de valeur, c'est-à-dire qu'on sait détecter quelqu'un qui va tomber dans la salle de bain. Mais qu'est-ce qu'il se passe après, une fois que la personne est tombée.

Qui fait quoi? On appelle qui? Quels services se mettent en place? Il ne manque pas grand-chose. On est dans les starting blocks. On n'a pas vraiment besoin de l'État. L'équation économique se suffit à elle-même. Il faut juste qu'ils aient envie de se dire que c'est une manière de concrètement aider les gens à rester chez eux et à mieux vivre.

Merci beaucoup à vous.

club
LANDOY
Une initiative du groupe Bayard

En partenariat avec



BNP PARIBAS
La banque d'un monde qui change



KLÉSIA
Assureur d'intérêt général



L'ORÉAL



clublandoy.com  