

club
LANDOY

Une initiative du groupe Bayard

**Pour un nouveau
contrat social**

**18
01
2024**

**JOURNÉE
-DÉBAT**

au ministère de l'Économie,
des Finances et de la Souveraineté
industrielle et numérique

LES ACTES

LES INTERVENANTS



François-Xavier Albouy



Jean-Baptiste Barfety



Jean-Noël Barrot

© Gezelin Gree/MEFR



Marc Benayoun



Aadil Bezza



Guillaume Borie



Nadia Bouyer



Valérie Decaux

3



Audrey Duval



Myriam El Khomri



Céline Fabre



Vincent de Féligonde



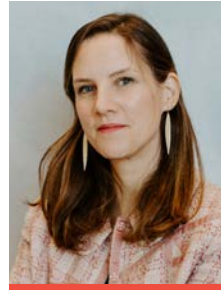
Jérôme Fourquet



Olivia Grégoire



Cécile Jolly



Marine Lamoureux



Catherine Laurent



Sibylle Le Maire



Valérie Lion



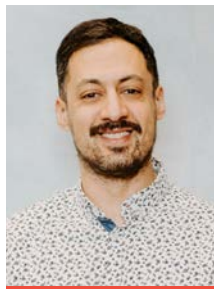
Jean-Hervé Lorenzi



Denis Maillard



Delphine Maisonneuve



Houcine Menacer



Heidrun Mollenkopf



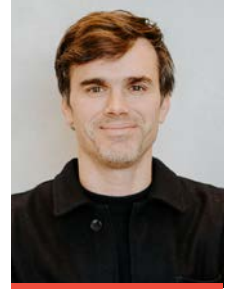
Marie-Anne Montchamp



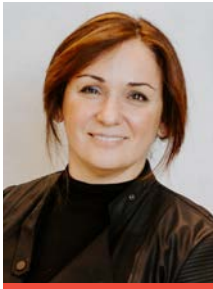
Hervé Navellou



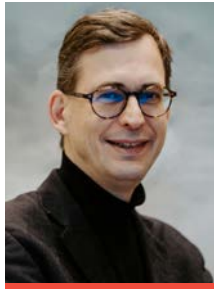
Astrid Panosyan-Bouvet



Thibault de Saint Blancard



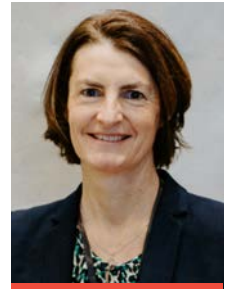
Estelle Sauvat



Nicolas Senèze



Bruno Serizay



Erell Thevenon-Poullennec



Florence Tondou-Mélique



Laetitia Vitaud

JOURNÉE-DÉBAT DU CLUB LANDOY

Jeudi 18 janvier 2024

Propos introductifs

PAGE 10

Par **Olivia Grégoire**, ministre déléguée auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, chargée des Entreprises, du Tourisme et de la Consommation

Mot d'ouverture

PAGE 13

Comment agir face aux risques démographiques ?

Les pistes du Club Landoy

Par **Sibylle Le Maire**, fondatrice du Club Landoy, directrice exécutive de Bayard

Baromètre

PAGE 19

Présentation du Baromètre Landoy 2024, réalisé avec l'Ifop

Par **Jérôme Fourquet**, directeur du département « Opinion et stratégies d'entreprise » de l'Ifop

Table-ronde n°1

PAGE 31

Nouveaux métiers, nouvelles compétences : le grand défi

Animée par **Nicolas Senèze**, chef de grande rubrique « Politiques sociales et finances publiques » à La Croix, avec :

- **Marc Benayoun**, directeur exécutif du groupe EDF en charge du pôle « Clients, services et territoires » et du pôle « Gaz »
- **Cécile Jolly**, cheffe du programme « Métiers 2030 » dans le département « Travail, emploi, compétences » de France Stratégie
- **Thibault de Saint Blancard**, cofondateur de Alenvi et de Compani
- **Estelle Sauvat**, directrice générale du Groupe Alpha, ancien haut-commissaire à la Transformation des compétences

Table-ronde n°2

PAGE 45

Comment l'entreprise répond-elle à la demande de sens des salariés ?

Animée par **Marine Lamoureux**, cheffe de rubrique à La Croix L'Hebdo, avec :

- **Jean-Baptiste Barfety**, fondateur de Projet Sens
- **Valérie Decaux**, directrice des Ressources humaines du groupe La Poste
- **Marie-Anne Montchamp**, directrice générale de l'OCIRP

Table-ronde n°3

PAGE 57

Entreprise inclusive : comment ne laisser personne sur le bord de la route ?

Animée par **Vincent de Féligonde**, chef du service Économique et social à La Croix, avec :

- **Guillaume Borie**, directeur général d'AXA France
- **Delphine Maisonneuve**, directrice générale du Groupe VYV
- **Hervé Navellou**, président de L'Oréal France

Keynote

PAGE 72

"How can we support sustainable and quality working lives satisfying for everyone involved? Good practices from European neighbours."

Par **Heidrun Mollenkopf**, présidente d'AGE Platform Europe

Table-ronde n°4

PAGE 77

Santé physique, santé mentale, usure professionnelle : quelle prévention ?

Animée par **Myriam El Khomri**, directrice du Conseil et de la Stratégie RSE de Diot-Siaci, ancienne ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, avec :

- **Audrey Duval**, présidente de Sanofi France, directrice des Affaires Corporate Groupe et membre du Comité exécutif de Sanofi
- **Astrid Panosyan-Bouvet**, députée de Paris, membre de la commission des Affaires sociales de l'Assemblée nationale
- **Florence Tondou-Mélique**, directrice générale de WTW France & Luxembourg

Dialogue

PAGE 94

Logement et emploi

Entre **Nadia Bouyer**, directrice générale d'Action Logement et **Jean-Hervé Lorenzi**, fondateur du Cercle des économistes, président des Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence

Table-ronde n°5

PAGE 100

Quelle valeur pour le travail des seniors ?

Animée par **Erell Thevenon-Poullennec**, déléguée générale de l'Institut pour l'Innovation Économique et Sociale – ZIES, avec :

- **François-Xavier Albouy**, économiste
- **Denis Maillard**, cofondateur de Temps Commun
- **Bruno Serizay**, responsable du département « Droit de la Protection Sociale » chez Capstan Avocats

Keynotes

PAGE 115

« Les seniors dans la tech »

Par **Jean-Noël Barrot**, ministre délégué chargé de l'Europe, ancien ministre délégué auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, chargé du Numérique de juillet 2022 à février 2024

« Étude French Tech Grand Paris – Le recrutement des 50+ dans la tech »

Par **Houcine Menacer**, board member de la French Tech Grand Paris, CEO de WinSide

9

Table-ronde n°6

PAGE 123

RH : mobilité, reverse mentoring... Comment réengager les 50+ dans l'entreprise ?

Animée par **Catherine Laurent**, cheffe de rubrique chez ViveS Média, avec :

- **Aadil Bezza**, directeur des Ressources humaines du groupe Nestlé en France
- **Céline Fabre**, directrice des Ressources humaines de DomusVi
- **Laetitia Vitaud**, fondatrice de Cadre Noir Ltd, autrice, conférencière sur le futur du travail

Mot de clôture

PAGE 139

Par **Sibylle Le Maire**, fondatrice du Club Landoy, directrice exécutive de Bayard

PROPOS INTRODUCTIFS



Par Olivia Grégoire

alors Ministre déléguée auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, chargée des Entreprises, du Tourisme et de la Consommation nous a fait l'honneur d'ouvrir la journée par un message.

« Les conséquences de la transition démographique sur le marché du travail est un sujet qui me préoccupe depuis longtemps et sur lequel j'ai le plaisir d'échanger et d'apprendre des propositions du cercle de réflexion Landoy. »

Nos sociétés changent, nous vivons plus longtemps – c'est une dimension structurelle des évolutions récentes – et nous devenons parents de plus en plus tard dans la vie.

En 2019, en France, une femme a son premier enfant en moyenne à 28,8 ans. Ce chiffre dépasse même 30 ans à Paris et en région parisienne. Sachez que c'était à peu près 24 ans à la fin des années 1960, ce qui démontre la réalité des mutations importantes et l'évolution du rapport à la natalité, notamment dans les

métropoles. Si nous y ajoutons – comme vous le savez – un taux de fécondité en baisse drastique depuis des années, nous avons en réalité la recette d'une pyramide des âges qui est passée en quarante ans d'une forme pyramidale à celle d'un cylindre.

Les conséquences sont nombreuses et pour certaines d'entre elles, pas encore visibles, mais elles seront majeures : développement des politiques publiques liées au grand âge ; adaptation profonde du système de santé mais aussi du système de dépendance et d'accompagnement de nos aînés ; équilibrage nécessaire des comptes sociaux pour prendre en compte cette mutation démographique majeure...

L'évolution du monde du travail que j'appelle de mes vœux doit faire enfin plus de place aux salariés seniors, qui ont non

seulement l'expérience mais aussi bien souvent l'énergie pour continuer à mener à bien leur vie professionnelle et continuer à former et à bien informer les plus jeunes. Rien n'est plus précieux qu'une expérience réelle, tangible, vécue en entreprise.

Nous avons encore énormément de pain sur la planche pour faire plus de place et une meilleure place aux seniors dans les entreprises.

« C'est un enjeu majeur sur le plan économique et un enjeu majeur sur le plan de la cohésion nationale. »

Le taux d'emploi des 55-64 ans était en 2022 d'un peu moins de 57 %. C'était déjà un léger progrès par rapport à 2016 où il n'était à peu près que de 51 %, mais nous avons encore des marges de manœuvre très importantes. La Suède – qui n'est pas un pays où règne un enfer libéral – arrive à plus de 77 % de taux d'emploi des seniors ; l'Allemagne, à plus de 73 %. Ce différentiel de 20 points que nous constatons entre notre économie et ces économies d'Europe du Nord ou de l'économie allemande constitue – à mon sens – un gâchis : c'est, d'abord, une perte importante de savoir-faire, d'expérience, d'expertise pour notre économie, mais aussi une perte majeure en matière de

finances publiques et de recettes pour nos systèmes de protection sociale. C'est aussi un enjeu de cohésion nationale : on ne peut plus vivre dans une société où des salariés qui dépassent 45 ans auraient la peur au ventre d'être licenciés dans les prochaines années, parce qu'ils sauraient que c'est très dur de rebondir quand le pays ne compte qu'un peu plus de 50 % de taux d'emploi des seniors.

« Une société de travail plus forte, plus unie, passe par l'acceptation de l'ensemble des forces vives du pays, et surtout par leur intégration réelle. »

On doit pouvoir agir sur certains leviers. Nous l'avons déjà fait, notamment avec l'accès facilité à la formation tout au long de la vie dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle. Mais on doit aussi – et je crois que c'est l'intérêt de journées comme celle qu'organise aujourd'hui le Club Landoy – identifier des freins : aujourd'hui, qu'est-ce qui empêche que l'on embauche davantage de seniors et comment faire en sorte, en termes de leviers, qu'on puisse en embaucher plus ?

Je crois depuis toujours à l'inclusion de tous dans l'emploi. Je serai donc très attentive à vos débats et vous souhaite une réflexion riche. Je veux aussi remer-

cier les nombreuses entreprises très engagées qui sont à vos côtés aujourd'hui. Je n'ai pas oublié la Charte que nous avons signée ensemble en faveur de la séniorité dans l'entreprise.

Je n'ai pas oublié et je n'ai pas non plus changé. Je maintiens, puisque je m'intéresse toujours à la directive européenne CSRD [*Corporate Sustainability Reporting Directive*], qu'il serait de bon aloi de travailler ensemble main dans la main pour tout ce qui relève de l'extra-financier. La porte est ouverte. Je souhaiterais que nous travaillions ensemble sur un indice de la séniorité en entreprise et que nous puissions aussi promouvoir cette dimension dans l'application de la directive

CSRD et dans la doctrine de performance extra-financière de la France.

Je terminerai avec une note plus personnelle. En tant que femme politique engagée, sachez que je crois profondément à tout ce que peuvent nous apporter les seniors sur le plan économique. J'ai l'honneur d'être la fille mais aussi la petite-fille de femmes qui ont travaillé respectivement jusqu'à 78 ans et 74 ans. J'ai donc pu voir à quel point on pouvait s'épanouir personnellement dans son travail et dans son équilibre professionnel. J'ai grandi avec ces modèles et vous me trouverez toujours à vos côtés pour continuer à porter ce sujet qui est un véritable enjeu de société.



MOT D'OUVERTURE

Comment agir face aux risques démographiques ?

Les pistes du Club Landoy



Par Sibylle Le Maire

fondatrice du Club Landoy,
directrice exécutive de Bayard

Landoy est un club d'entreprises – que je remercie pour leur soutien – convaincues que l'entreprise est un lieu ancré qui permet l'innovation sociale. Les entreprises sont souvent à l'origine des innovations sociales, parce qu'elles en ont besoin et parce qu'elles ne peuvent manquer le tournant de toutes les transitions.

Landoy est un club d'entreprises convaincues que la nécessaire évolution des mentalités est possible. Le changement des mentalités sur l'inclusion, l'âge, l'intégra-

tion, la parité, ce sont bien les entreprises qui en détiennent les clés, parce qu'elles sont un lieu de socialisation, de rencontre de l'autre et du *faire ensemble*.

Landoy est enfin un club d'entreprises qui se sont données pour mission d'anticiper les transformations silencieuses qui conforment notre avenir. La transition démographique est cette transformation silencieuse qui, d'année en année, change notre paysage social en profondeur et pour toujours. Il y a certes des transitions culturelles et migratoires qui sont importantes et demandent des politiques adaptées au long cours. Mais la transition démographique, elle, est profonde et avec des effets de long terme. Elle reste un impensé pour les politiques qui réagissent trop tard et parfois avec brutalité aux symptômes de cette transition : l'âge de la retraite, la dépendance, la situation des femmes retraitées...

Je développerai mon propos en trois temps : le constat ; ce que nous avons fait ; ce que nous allons faire.

LE CONSTAT

La plupart des gens, vous et moi, ceux

dont le métier n'est pas d'une pénibilité physique particulière, ne se lèvent pas le matin en pensant qu'ils sont seniors. Les gens se réveillent le matin en pensant à ce qu'ils ont à faire et comment ils vont le faire. Autrement dit : les mesures et critères d'âge sont certes sympathiques mais ne parlent pas, ne percutent pas. Ce n'est pas ce dont nous avons besoin. Ce dont nous avons besoin, tous, c'est de politiques sociales qui accompagnent les différents stades de nos vies, lesquelles sont des transitions lentes et douces et non pas des seuils, ni physiologiques ni psychologiques.

« Nous avons besoin de changer le regard que nous portons sur l'âge. Nous avons besoin d'un nouveau récit. »

Pour l'économiste ou le démographe, la transition démographique n'est pas un risque mais une certitude. Pour les hommes et les femmes, les familles, cette transition démographique est à la fois une bonne nouvelle – la promesse d'une vie plus longue – mais ce sont aussi – on le sait – des risques graves comme la dépendance physique ou la pauvreté économique. Gérer ces risques et s'en prémunir doit devenir une priorité pour toutes les familles.

Pour prendre en compte ces risques, nous devons regarder en face cette transition afin d'anticiper les déséquilibres sur les marchés de l'emploi et de l'épargne et d'inventer un modèle de croissance adapté à cette évolution inéluctable.

La transition démographique demande des adaptations tant dans le système de protection sociale que dans la recherche et la structuration de nouveaux services adaptés aux nouvelles réalités démographiques. Devant la lenteur de l'adaptation des systèmes publics, il est permis de penser que les entreprises seront plus rapides et plus efficaces.

L'engagement du Club Landoy – une initiative du groupe Bayard – vise à favoriser cette adaptation des entreprises. Face à cette certitude démographique, on déplore en France un taux d'emploi des seniors qui est l'un des plus faibles de l'OCDE. Cette situation n'est pas seulement dommageable pour l'économie du pays, elle est aussi préoccupante en termes de bien-être des personnes âgées dont l'espérance de vie en bonne santé dépend de leur maintien en activité.

Dès lors, s'adapter au changement démographique n'est ni un luxe ni un supplément d'âme des politiques sociales : c'est la condition pour mobiliser toutes les énergies et tous les savoirs afin de gagner les batailles de demain de réindustrialisa-

tion, de transition énergétique et de compétitivité. Il ne faut pas opposer les générations, ni dans la société ni dans les entreprises.

Rendre le travail attirant et l'entreprise attractive pour tous sont des défis qu'il est juste de relever pour la santé, le bien-être et la sociabilité, mais aussi pour la cohésion, la compétitivité et la performance des entreprises.

« Les tensions sur le marché de l'emploi invitent aujourd'hui les entreprises à repenser une relation au travail tournée vers l'engagement des collaborateurs, et ce, à tous les âges. »

Changer le regard vis-à-vis des anciens est un défi collectif. Ne nous y trompons pas, l'âgisme est toujours là. Scorsese sort un nouveau film à 81 ans, les Rolling Stones un nouvel album et on ne compte plus les vedettes des années 60, les écrivains et créateurs qui continuent d'occuper le haut du pavé au-delà de 75 ans. Ce privilège de l'éternelle jeunesse bénéficie aussi aux patrons des grandes entreprises et aux hommes politiques. Quel contraste avec la réalité pratique qu'affrontent les employés seniors dans les entreprises publiques ou privées. Là, les mesures d'âge sont sévères et touchent

des générations encore jeunes et pleines de dynamisme.

Il nous faut aussi appréhender les mutations sociétales qui ne se voient pas : que signifie vivre cent ans ? Que souhaitons-nous faire de ces dix, quinze, même vingt années de vie supplémentaires qui nous sont données ? Croire que les entreprises ne sont pas concernées est illusoire. Elles sont évidemment concernées et leurs offres doivent évoluer ainsi que leurs méthodes.

Notons aussi que les femmes sont en première ligne de la transition démographique pour deux raisons : la première est que leur durée de vie est plus longue que celles des hommes ; la seconde raison, c'est que de ce fait – et comme elles ont souvent eu des carrières heurtées et des salaires ou traitements plus faibles que ceux des hommes – elles font face au risque énorme de devenir des « vieilles pauvres ». Ce n'est pas un risque assurable alors qu'il est considérable. Qu'on en juge : 30 % des femmes partent aujourd'hui en retraite en France avec une pension inférieure à 890 euros par mois.

Ces femmes ce sont nos mères, les aides de vie qui ont accompagnées nos parents, les veuves. Cet avenir sombre qui leur est promis est incompatible avec une société moderne qui veut se projeter dans l'ave-



Sibylle Le Maire

nir. Ce mal social radical abîme le sens de notre projet collectif. Ici, il faut souligner que cette situation est non seulement immorale mais aussi suicidaire : comment peut-on, d'un côté, privilégier le « virage domiciliaire » et, de l'autre, ne pas voir que les métiers dits « de seconde ligne » où les femmes sont largement majoritaires, ne permettent pas à celles qui les occupent de préparer décemment leur retraite et les empêchent même de pouvoir s'occuper de leurs proches dépendants. Il y a là une urgence sociale. C'est un point aveugle des politiques de protection sociale et un point aveugle des intermédiaires financiers. Quels sont les produits des assureurs et des banquiers qui s'adaptent aux femmes modestes ?

Quels sont les réseaux qui les conseillent et leur permettent de prendre conscience des risques qu'elles courent, puis de les diminuer ?

QU'AVONS-NOUS FAIT AU CLUB LANDOY ?

Nous avons fait deux choses.

Un, la **Charte 50+**.

La conviction du Club Landoy est que les entreprises peuvent beaucoup pour gérer ce risque et qu'elles peuvent même en tirer de la valeur. Cette conviction s'est nourrie de travaux à la disposition de tous, travaux qui ont mobilisé les dirigeants et les équipes des plus grandes entreprises françaises.

De ces travaux a résulté une charte qui

est un acte d'engagement pour les plus de 50 ans, charte signée à ce jour par quarante-sept entreprises. Nous en aurons plus de cent d'ici le mois de mai 2024. Ceci est donc un appel.

Deux, l'**Index 50+**, le premier index senior en France sur l'emploi des +50 ans.

Nous avons besoin de nous mesurer et de nous comparer, aussi nous avons construit un index senior adopté par toutes les entreprises du Club et qui regroupe quatre indicateurs clés pour mesurer :

- la proportion de seniors dans l'entreprise ;
- l'accès à la formation professionnelle dont ils bénéficient ;
- les mobilités horizontales ou verticales qu'ils se voient proposer ;
- la place des seniors dans les recrutements des entreprises.

Cet index a collationné les réponses d'une vingtaine d'entreprises dans sa première version. Il sera actualisé avec les données des signataires de la Charte, avec des premiers résultats attendus début avril, qui seront rendus publics fin mai.

Le futur du travail – dont on entend beaucoup parler – est avant tout de travailler ensemble. Le capital humain s'affirme plus que jamais comme le principal facteur de compétitivité dans la durée. C'est avant tout par leur modèle d'organisation

que les entreprises se distinguent, par leur capacité à libérer tout le potentiel de leurs collaborateurs. Un modèle se détache comme le profil gagnant pour devancer les concurrents, qui concilie réussite économique, résilience sur le long terme et fidélisation des talents : le modèle dit à « double focale » qui met simultanément l'accent sur la performance économique et sur la performance sociale.

ALORS, QU'ALLONS-NOUS FAIRE EN 2024 ?

« Le progrès et la catastrophe sont l'avvers et le revers de la même médaille » : voilà probablement l'une des phrases les plus célèbres d'Hannah Arendt.

« Pour nous, aujourd'hui, le progrès c'est la longévité. Le revers, c'est que les accidents individuels sont plus probables et que leurs conséquences s'étalent sur une durée plus longue. »

Face à cette réalité nouvelle, il faut plus de prévoyance, c'est-à-dire plus de couverture de risque des accidents individuels comme le décès prématuré, la longue maladie, le handicap, la dépendance...

Le Club Landoy souhaite donc proposer un *choc de prévoyance*. Nos sociétés en

vieillesse ont un besoin de prévoyance, sur laquelle nous sommes en retard en France parce que – d'une part – nous nous sommes préoccupés de retraite ou de santé et non de prévoyance, mais aussi parce que personne ne veut penser spontanément à ces risques. Or, nous ne pouvons pas « faire l'autruche » et nous devons expliquer aux gens que la chance de vivre plus longtemps entraîne un devoir de se prémunir, soi et sa famille, contre les accidents individuels. On a souvent tendance à penser qu'en cas d'accident, la Sécurité sociale ou l'État viendront à notre secours mais c'est faux, parce qu'ils en auront de moins en moins les moyens. On peut aussi croire que notre épargne permettrait de faire face à ces situations, mais sauf à détenir des patrimoines financiers très élevés, les sommes en jeu sont inaccessibles à des patrimoines privés. Et pire, qu'est-ce qu'une société qui accumule une épargne de précaution par peur de l'avenir au lieu d'investir dans l'économie avec des risques accrus mais aussi des espérances de gains plus élevées pour construire l'avenir ?

Il faut moderniser la protection sociale en développant la prévoyance pour en faire bénéficier un maximum de Français. Les moyens pour le faire restent à imaginer.

Faut-il la rendre obligatoire ? Elle ne l'est aujourd'hui que pour les cadres. Faut-il un accord national interprofessionnel pour la généraliser ? Faut-il inventer quelque chose de radicalement nouveau et coupler l'extension des garanties de prévoyance avec l'épargne salariale ou des livrets d'investissement dans les entreprises ? Faut-il impliquer les collectivités locales dans le financement ? Que voulons-nous ?

Pour avancer sur ce sujet clé, nous travaillons à la création d'une plateforme de discussion avec toutes les entreprises du Club Landoy, qui représentent tous les secteurs d'activités. Nous souhaitons élargir le Club à des entreprises de différentes tailles et implantations régionales.

Cette plateforme sera bien évidemment aussi ouverte à tous les partenaires sociaux, aux intermédiaires financiers et aux associations.

Cette initiative d'un choc de prévoyance participe de l'innovation sociale qui est attendue des entreprises. Il faut remettre de l'audace et de l'énergie dans le système. Le Gouvernement, qui a réuni le portefeuille du travail ainsi que celui de la santé et de la solidarité sous la responsabilité d'une ministre unique devrait être sensible à cette proposition.

Bonne journée à tous.

BAROMÈTRE

Présentation du **Baromètre Landoy 2024**, réalisé avec l'Ifop



Par Jérôme Fourquet
directeur du département
« Opinion et stratégies d'entreprise »
de l'Ifop

Le Baromètre mis en place par Bayard et l'Ifop a évolué cette année. Avec la direction du Club Landoy, nous avons pris le parti de nous concentrer davantage et exclusivement sur la question du travail, et notamment du travail des seniors. La méthodologie a donc été adaptée pour ce faire et nous avons repositionné l'échantillon représentatif sur la population active, avec un échantillon de 2 000 personnes. L'enquête a été réalisée début décembre.

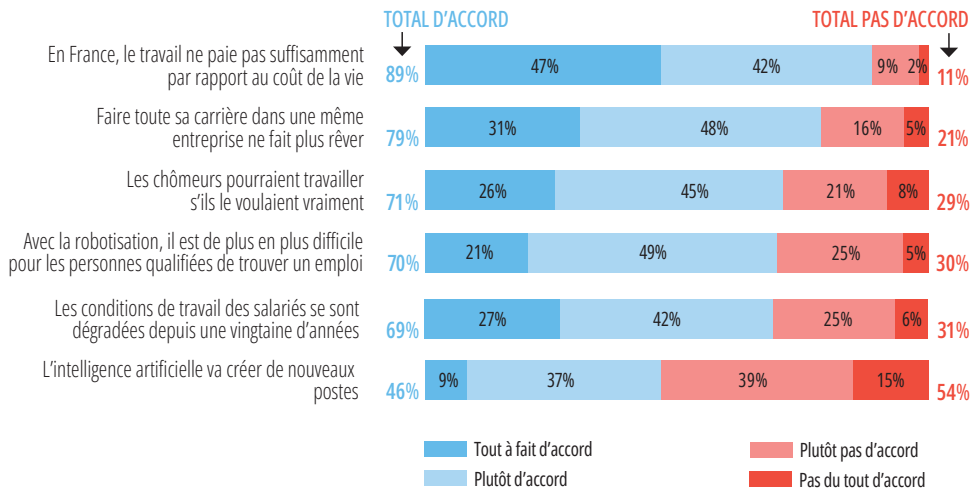
Comme vous le savez, le contexte économique et social est très marqué par la question du pouvoir d'achat (voir graphique 1).

Parmi les personnes que nous avons sondées en décembre, 89 % nous disent que le travail ne paie pas suffisamment, en France, par rapport au coût de la vie. Ce score est d'autant plus massif que 47 % des répondants sont même « tout à fait d'accord » avec cette proposition.

Lorsque le Gouvernement a annoncé que l'inflation allait être jugulée en 2024, nous étions alors en pleine période de négociations annuelles obligatoires. Il se peut que le Gouvernement ait statistiquement raison sur une moindre augmentation des prix, mais les Français n'entendent pas exactement la même chose. Pour eux, une bataille gagnée sur l'inflation serait que les prix reviennent au niveau de ceux que nous connaissions il y a deux ans. Or cela ne va pas arriver. On risque donc d'avoir dans les mois qui viennent un effet de distorsion entre un discours public qui va se féliciter des bonnes nouvelles sur le front de l'inflation et une population qui va voir sa

1. UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE DOMINÉ PAR LE POUVOIR D'ACHAT

Question : Êtes-vous « d'accord » ou « pas d'accord » avec chacune des affirmations suivantes ?



facture d'électricité augmenter et qui va constater que le prix des produits alimentaires est en gros de 20 à 25 % plus élevé qu'il y a deux ans.

Tout cela va entraîner des répercussions dans la sphère de l'entreprise avec des demandes persistantes en termes de revalorisation salariale.

Autre effet de contexte, et en lien avec les propos et les annonces récentes du nouveau Gouvernement : 71 % des actifs adhèrent à l'idée que les chômeurs pourraient travailler s'ils le voulaient vraiment. Cela renvoie à d'autres données d'enquête qui montrent que la problématique de la lutte contre le chô-

mage – item sur le podium des priorités des Français pendant trente ou quarante ans – a été rétrogradé très loin dans le classement des préoccupations de nos concitoyens au profit d'autres sujets comme les services publics, l'éducation, la santé et le pouvoir d'achat.

Les Français ont acté et intégré le fait qu'on était à 7,5 % de chômage. Et ils constatent dans leur entreprise et dans leur environnement qu'on manque partout de bras, qu'on recrute et que les emplois non pourvus sont légion. Tout cela amène de l'eau au moulin à ceux qui pensent que ceux qui sont aujourd'hui au chômage n'ont pas fait tous les efforts

pour trouver un emploi. Pour rappel, ce type d'opinion était historiquement plutôt de 60 % chez les Français ; le contexte économique a donc renforcé cette opinion. Autre élément important : vous voyez que 69 % des personnes interrogées considèrent que les conditions de travail se sont dégradées depuis une vingtaine d'années. J'en profite pour rappeler que, parmi les pays de l'Union européenne, la France est très mal classée en termes d'accidentologie au travail...

QUEL RAPPORT AU TRAVAIL ?

Après cette introduction, parlons maintenant du rapport au travail. Contre toute attente, on note une perception relativement positive du travail, mais on va voir qu'il s'agit plus d'intérêt modéré que d'enthousiasme échevelé...

89 % des personnes interrogées se sentent bien intégrées dans leur entreprise ou leur organisme de travail. 84 % ont le sentiment de faire un travail utile. 79 % sont fiers d'appartenir à leur entreprise. 73 % nous disent que leur charge de travail est adaptée à leur temps de travail et 63 % qu'ils sont reconnus à leur juste valeur.

Avec de tels indicateurs, on se dit que tout va bien... Mais là où les choses se compliquent, c'est quand vous regardez dans le détail. Sur ces frises, ce sont surtout les items en bleu ciel qui ressortent

le plus fortement. C'est-à-dire « plutôt » ou « assez », et donc une intensité de la réponse qui laisse un peu à désirer. Autre point de vigilance : la question du stress avec 48 % des répondants qui déclarent être stressés dans le cadre de leur activité.

Pour illustrer cette satisfaction et cet attachement réels à l'emploi – néanmoins perfectibles quand on creuse qualitativement – regardons à quoi les Français associent d'abord leur travail lorsqu'on leur pose la question (voir graphique 2).

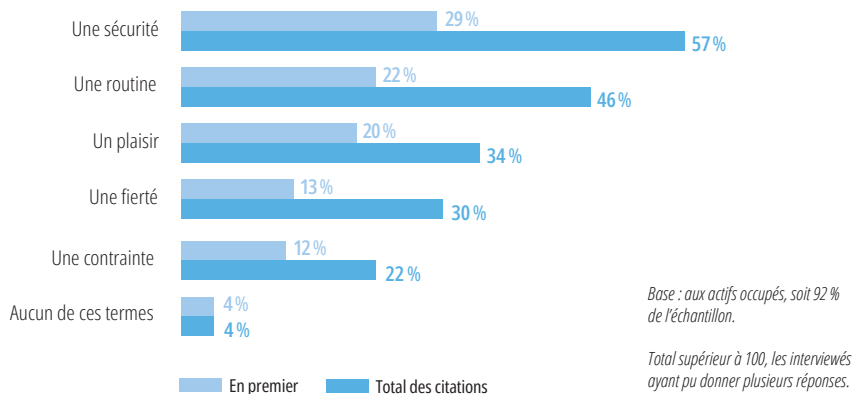
La réponse qui fuse, c'est la sécurité : 29 % des premières citations. Une routine : 22 %. Un plaisir : 20 %. Fierté et contrainte : 13 % et 12 %. Le total fait 100 %, mais la hiérarchie se creuse quand on fait le total des citations (les personnes interrogées avaient deux réponses possibles). Là, l'écart entre routine et plaisir est de 12 points, celui entre fierté et sécurité de 27 points...

On a là typiquement la question qui ouvre les baromètres de satisfaction réalisés dans les entreprises. Donc le DRH reçoit ça et il est content des indicateurs. Alors qu'en creusant, les choses vont s'éclairer différemment.

Néanmoins, la satisfaction dans son travail demeure très importante (voir graphique 3) : 74 % de satisfaits, c'est un niveau important. Mais vous voyez que les gros bataillons, six salariés sur dix,

2. UNE VALEUR « REPÈRE » DANS UN CONTEXTE PEU STABLE

Question : Aujourd'hui, si vous pensez à votre travail, vous diriez que c'est d'abord...



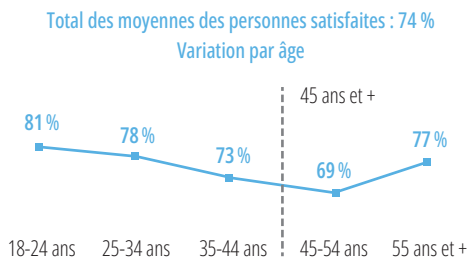
22

sont « plutôt » satisfaits alors que les « très satisfaits » ne sont plus que 15 %. Dans un contexte de raréfaction de la main-d'œuvre où la question de la rétention des talents se pose, le fait qu'on n'ait que 15 % de très satisfaits doit interroger. Si on veut les garder, il y a intérêt à monter l'intensité de cette satisfaction.

On le verra dans d'autres points de l'enquête, c'est dans la tranche d'âge des 45-54 ans que le niveau de satisfaction est le moins élevé. Il y a là un maillon faible dans la chaîne générationnelle des actifs. Ceux qui ont passé ce cap ont manifestement trouvé un équilibre tout en étant dans la zone dangereuse de la cinquantaine ce qui nous laisse à penser qu'il y a toujours un vrai sujet sur la place

3. 3 ACTIFS SUR 4 SONT SATISFITS DE LEUR SITUATION PROFESSIONNELLE ACTUELLE

Question : Globalement, diriez-vous que vous êtes satisfait(e) de votre situation professionnelle actuelle ?



des seniors dans l'entreprise (et senior ça commence assez tôt en termes de définition d'âge et d'année de naissance).

DES ATTENTES CONTRASTÉES

Deuxième partie de notre Baromètre : on voit que tout n'est pas figé, qu'il y a des évolutions assez fortes et parfois contradictoires. L'un des enjeux pour les entreprises va être de concilier des attentes différentes selon les catégories de population.

Quand vous interrogez les personnes elles-mêmes sur ce qu'elles préfèrent entre une carrière longue à un seul endroit ou des changements de poste ou d'entreprise assez fréquents, deux-tiers d'entre elles plaident plutôt pour la stabilité (voir graphique 4).

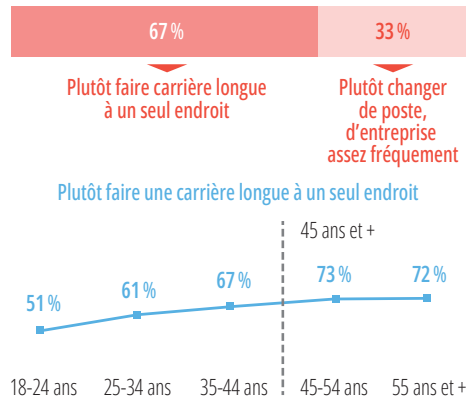
Gardons bien cela en tête. Si le discours médiatique – matin, midi et soir – nous répète que le mouvement perpétuel est l'avenir de tout, ce n'est pas une attente fortement partagée à la base. De manière assez logique, plus on monte en âge plus on aspire à la stabilité, mais on observe aussi que les 25-34 ans sont 61 % à préférer la stabilité. Tout cela est cohérent avec ce que je disais plus tôt : la première notion que l'on associe au travail est la sécurité.

Autre élément intéressant. Préférez-vous plutôt travailler sur site ou plutôt pratiquer le télétravail, dont on parle beaucoup depuis la pandémie ?

Les résultats sont là encore contre-intuitifs avec 60 % des personnes sondées nous disant préférer travailler sur site.

4. FAIRE UNE CARRIÈRE LONGUE À UN SEUL ENDROIT EST PRÉFÉRÉ

Question : Et aujourd'hui quand vous pensez à votre projet professionnel, préféreriez-vous...



Les résultats varient selon les tranches d'âge. Les plus attachées au télétravail sont celles de 25 à 45 ans qui, je pense, doivent gérer de jeunes enfants à la maison et pour qui concilier vie privée et vie personnelle est très important. Pour mémoire, les données de l'Ifop nous rappellent que 70 % des salariés français ne pratiquent pas le télétravail et que 25 % ne le pratiquent qu'à hauteur de deux jours par semaine. Quand on lit la presse, on a parfois le sentiment que la France entière est passée au télétravail. Les journalistes étant eux-mêmes en télétravail et pensant que les Français sont à leur image tartinent donc des articles en nous expliquant que la France y est. Mais non.

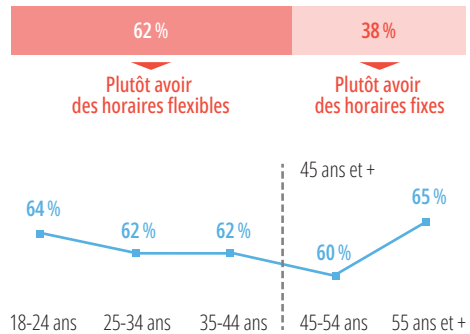
Si vous avez un petit doute, consultez les enquêtes disponibles sur le site de l'Ifop. Même en termes d'aspiration, le télétravail n'est pas la norme dominante aujourd'hui : si 40 % de gens y aspirent, ils ne sont en réalité que 25 % à être dans cette situation, et parmi ceux qui aspirent au télétravail, beaucoup n'y ont juste pas accès. Sur la question des horaires, on aspire dans la même proportion à des horaires flexibles. Même s'il n'y a pas de télétravail, on souhaite pouvoir adapter davantage les contraintes horaires à nos temps de vie. Ceci s'observe de manière assez générale dans toutes les tranches d'âge (voir graphique 5).

Autre élément qui pourra en surprendre certains : quand on demande aux collaborateurs s'ils préfèrent plutôt manager ou plutôt ne pas manager, on trouve 57 % des salariés français privilégiant cette deuxième option (voir graphique 6). Certes, cela laisse 43 % qui le souhaitent (alors qu'il n'y a pas 43 % de *managers* dans le monde du travail...) mais vous voyez que ce n'est pas une aspiration majoritaire. C'est peut-être dû au bénéfice de l'expérience : plus vous grimpez en âge, moins vous avez envie de manager. Si vous avez déjà donné, vous avez peut-être appris qu'il n'y avait pas que de bons côtés.

Reprenons tout cela : télétravail, carrière au même endroit, encadrement ou non...

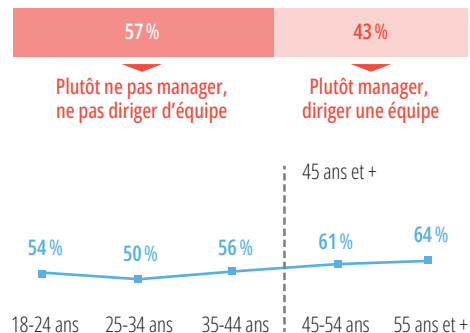
5. PLUTÔT AVOIR DES HORAIRES FLEXIBLES

Question : Et aujourd'hui quand vous pensez à votre projet professionnel, préféreriez-vous...



6. PLUTÔT NE PAS MANAGER, NE PAS DIRIGER D'ÉQUIPE

Question : Et aujourd'hui quand vous pensez à votre projet professionnel, préféreriez-vous...



Il y a sans doute un décalage entre ce que nous dit l'air ambiant et les attentes réelles et profondes du monde du travail.

Autre question souvent abordée dans le débat public, celle du changement de projet professionnel ou de la reconversion via un changement de métier. Cette aspiration est minoritaire, en fait, puisque l'on trouve environ deux-tiers des salariés qui aspirent à rester dans la même entreprise, à travailler sur site et à ne pas se réorienter professionnellement (voir graphique 7).

Attention : cela donne un tiers de salariés tenté par une reconversion, dont 11 % qui nous disent qu'ils ont même entamé une démarche dans ce sens. Même si c'est très minoritaire, 11 % de 25 millions d'actifs donne 2,5 millions de personnes à être engagées dans une démarche de

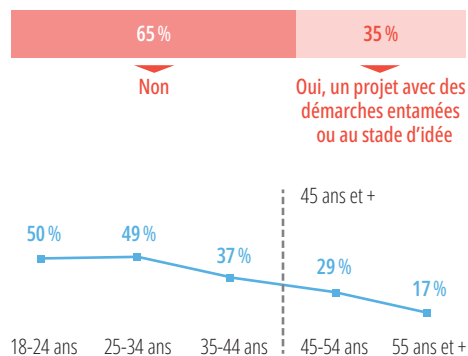
changement, soit pour se mettre à son compte – le statut d'indépendant a le vent en poupe – soit pour changer de filière, de métier ou d'orientation. De manière assez traditionnelle, cette aspiration au changement est plus forte dans les tranches d'âge les plus jeunes, avec quasiment un actif sur deux jusqu'à 35 ans. Mais les 35-44 ans sont quand même un gros tiers – 37 % – à avoir ce type de projet.

Alors comment les entreprises vont-elles s'adapter face à des attentes divergentes et différentes d'un côté, et à un contexte où la pénurie de main-d'œuvre va se faire sentir sur une longue durée ? Comment vont-elles, et notamment les plus grandes d'entre elles, réussir à proposer des changements de parcours pour répondre aux aspirations d'une partie non négligeable des collaborateurs ?

On constate un certain intérêt pour des statuts autres que celui de salarié. À la question de savoir s'ils seraient intéressés par travailler en tant qu'indépendant, un tiers des actifs français répond positivement, avec un noyau dur de 14 % « très intéressés ». Cumuler différents statuts, salarié et indépendant ? La même proportion de 34 %, dont 10 % de « très motivés ». On voit là encore comment les choses ont évolué. Le cumul de deux types de statut, dans un monde administratif français très rigide et figé, était

7. UN TIERS DES ACTIFS A UN PROJET DE RECONVERSION

Question : Aujourd'hui avez-vous un projet professionnel visant à vous reconvertir, à changer de métier ?



Un phénomène qui concerne les moins de 35 ans.

quelque chose de complètement hors-norme et ne concernait que des franges très particulières de collaborateurs. Aujourd'hui, c'est une aspiration qui a pignon sur rue, même si elle n'est pas majoritaire. Créer sa propre entreprise ? Un tiers des actifs tenté, dont 15 % le seraient « tout à fait ». Enfin pour la *start-up*, qui est plus segmentée en termes de profils, on est à 25 %.

Il y a donc aujourd'hui cette aspiration de 10 % à 15 % des salariés à sortir du salariat. Vous avez peut-être pu constater dans vos entreprises respectives ce changement de regard et d'attitude, notamment chez les collaborateurs en intérim. Pendant longtemps, le discours a été que l'intérim était une espèce de statut, avec des salariés pour qui il était très dur de devenir salariés à plein temps et de plein exercice en CDI. Depuis la Covid-19, vous avez des perceptions qui sont parfois inversées. Aujourd'hui, des DRH qui demandent aux intérimaires au long cours s'ils seraient intéressés par intégrer en CDI l'entreprise se font régulièrement « envoyer sur les roses ». Les intérimaires ont intégré le fait que le marché du travail était en tension et que maintenant c'est eux qui ont la main : « je suis en intérim, j'ai ma prime de précarité quand je sors, j'ai pris sur mon rythme de vie et, de toute façon, compte tenu de la pénurie de main-d'œuvre sur le marché du travail,

quand je reviendrai l'employeur sera obligé de me reprendre ». C'est un changement de rapport au salariat et au CDI.

DE L'INQUIÉTUDE CHEZ LES SENIORS

Comme l'a rappelé plus tôt Sibylle Le Maire, on voit que la question du chômage demeure tout de même un point de vigilance avec 42 % des salariés qui craignent pour leur emploi et une inquiétude au plus haut sur la tranche d'âge des 45-55 ans.

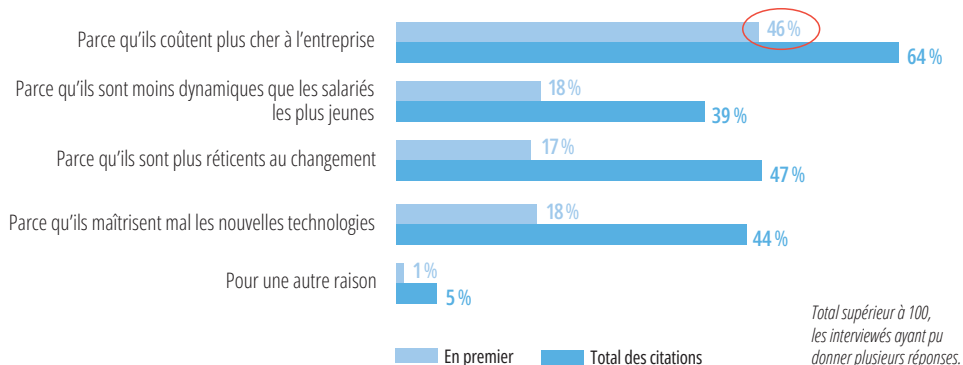
Pour quelle raison se sent-on plus en insécurité sociale dans ces tranches d'âge-là ? La réponse qui fuse en premier – citée par 46 % des actifs – c'est que les seniors coûtent plus cher. Ils sont ensuite soumis aux risques d'être perçus comme moins dynamiques, plus réticents au changement et en faible maîtrise des nouvelles technologies. Mais c'est bien la contrainte financière qui est perçue comme conduisant les politiques de réduction des effectifs dans ces tranches d'âge-là (voir graphique 8).

Inversement, quelles sont les qualités prêtées par l'ensemble des actifs à ces seniors ? (voir graphique 9).

Olivia Grégoire le rappelait : au premier rang des qualités prêtées aux seniors viennent l'expérience et la compétence. Ils peuvent aussi avoir un apport positif dans l'accompagnement des plus jeunes, le fait qu'ils soient détenteurs d'une

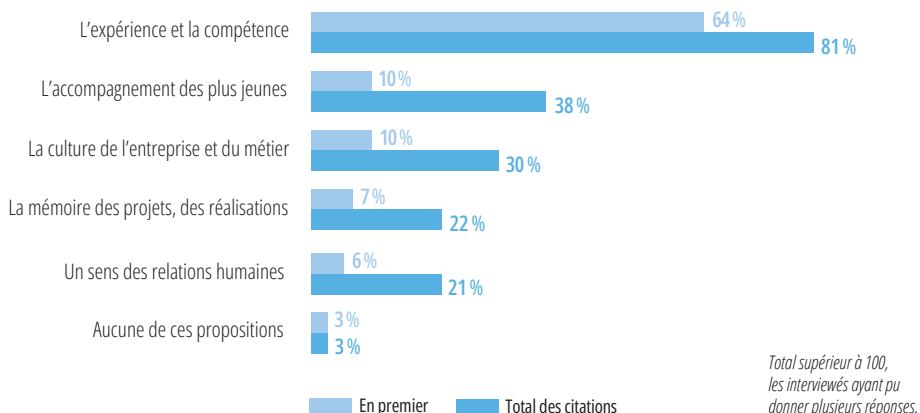
8. RAISONS RÉELLES OU PROJÉTÉES ?

Question : Selon vous, pour quelle(s) raison(s) les seniors sont-ils davantage exposés à un risque de licenciement ?



9. DES VALEURS RÉELLES FORMULÉES PAR TOUTES LES GÉNÉRATIONS

Question : Selon vous, qu'est-ce que les plus de 50 ans peuvent apporter de plus important dans leur environnement professionnel ?



culture métier et de la culture de l'entreprise, et qu'ils aient également la mémoire des projets et des réalisations. Pour corroborer tout cela, on a confronté deux questions en miroir : « à quel âge les

salariés, de votre point de vue, sont-ils les plus attractifs sur le marché du travail ? » et « à quel âge les salariés vous semblent-ils les moins attractifs ? » C'est entre 26 et 30 ans que les salariés,

déjà un peu formés et encore en pleine force de l'âge, semblent les plus attractifs, et c'est à partir de 50 ans que tombe le couperet du manque d'attractivité.

Tout cela est confirmé par la question suivante quant à d'éventuelles discriminations à l'embauche. Pour chacune des caractéristiques, est-ce un inconvénient, un avantage, ou ni l'un ni l'autre pour être embauché ? (voir graphique 10).

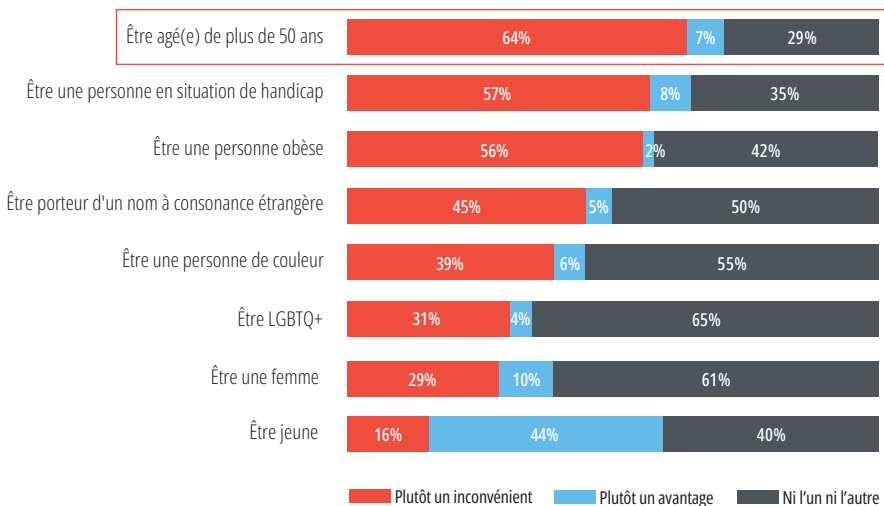
Les chiffres sont assez cohérents. Le fait d'être âgé de plus de 50 ans est, de loin, ce qui est perçu par les actifs comme le plus problématique pour retrouver un

emploi. On retrouve donc des actifs plus inquiets d'être éventuellement licenciés en raison de leur âge et plus inquiets quant à leurs chances de retrouver un emploi le cas échéant.

Le fait d'être une femme est cité par seulement 29 % des actifs comme étant un handicap en matière de recherche d'emploi. Être une personne de couleur : 39 %. Avoir un nom à consonance étrangère : 45 %. On voit bien qu'on n'en a pas fini avec les discriminations ethno-culturelles. Mais cela reste très loin – 20 points en-dessous – de la discrimination liée à l'âge.

10. À L'EMBAUCHE, LA DISCRIMINATION LA PLUS FORTE PORTE SUR LES 50 ANS ET PLUS, DEVANT LE HANDICAP

Question : De manière générale, à compétences égales, être [...] est-il selon vous plutôt « un avantage », « plutôt un inconvénient » ou « ni l'un ni l'autre » pour être embauché ?



Dans ce contexte, et de manière très cohérente, 94 % de nos actifs disent qu'il est important de lutter contre les discriminations qui frappent les seniors en entreprise.

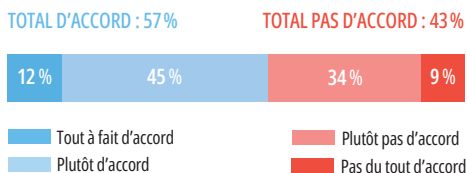
S'ils sont aussi nombreux à considérer que c'est important c'est tout simplement parce qu'ils constatent que cela continue d'exister. Je vous invite à faire cette petite gymnastique : quand vous regardez la répartition des réponses, la moitié des répondants se positionne sur l'item le plus impliquant. 50 % nous disent ainsi qu'il est « très important » de lutter contre la discrimination des seniors.

De manière un peu plus optimiste, 57 % des actifs nous disent que, par la force des choses, les entreprises vont être de plus en plus conscientes de la nécessité de conserver leurs seniors. Ce qui en laisse tout de même 43 % qui nous disent que la prise de conscience n'est pas réelle (voir graphique 11).

Il y a donc un travail de persuasion à faire – c'est l'objet de la Charte du Club Landoy – qui doit être relayé par des initiatives de terrain.

En conclusion, voici quelques pistes de scénarios pour l'avenir (voir graphique 12). On a parlé de l'adaptation des générations aux progrès technologiques. Il va en falloir puisque le monde du travail commence à appréhender le surgissement de l'intelligence artificielle, dont 71 % des

11. LES ENTREPRISES SONT DE PLUS EN PLUS CONSCIENTES DE LA NÉCESSITÉ DE CONSERVER LEURS SALARIÉS SENIORS



actifs considèrent que cela va s'accompagner d'une augmentation du chômage.

J'ai parlé tout à l'heure du télétravail : 61 % estiment qu'il va connaître un essor considérable, alors même que 60 % des Français aspirent à travailler plutôt en fixe.

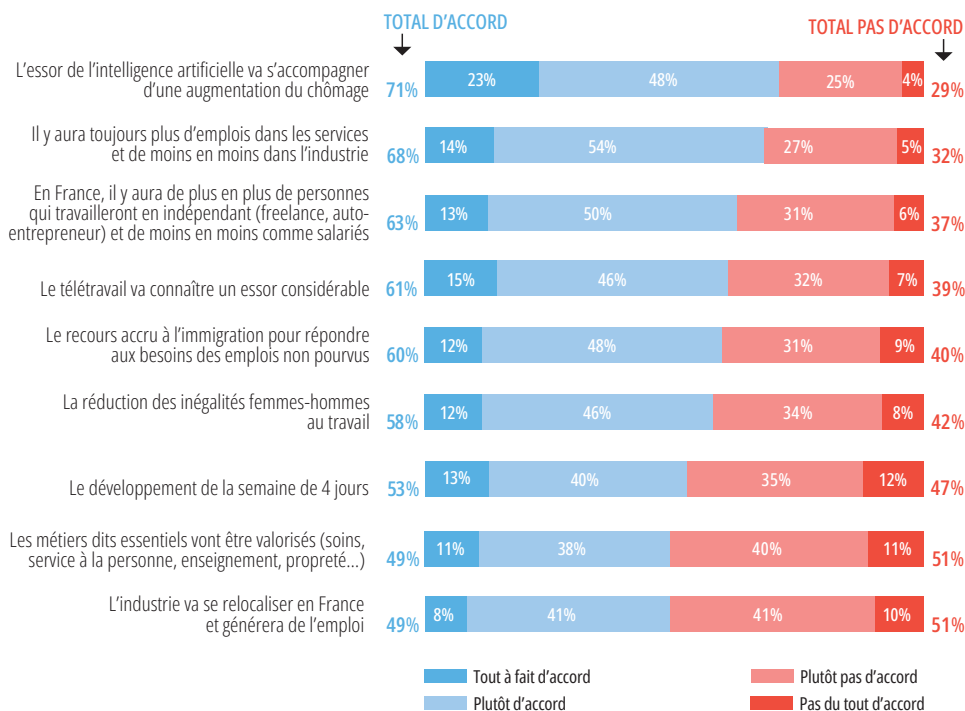
De façon positive, on note que 58 % des actifs pensent qu'on va aller vers une réduction des inégalités femmes-hommes au travail. On remarque également une projection quant au développement de la semaine de quatre jours. J'attire votre attention sur la montée en puissance de cette revendication. À l'Ifop, nous l'analysons comme le « lot de compensation » demandé par les collaborateurs qui n'ont pas accès au télétravail : « nous qui ne pouvons pas aménager nos journées, ne pourrions-nous pas avoir un arrangement avec cette semaine de quatre jours ? »

Enfin, dernier point : la question de la réindustrialisation. Malgré une opinion

12. EN CONCLUSION

Question : Voici différents scénarios concernant l'avenir du travail en France à l'horizon 2030.

Pour chacun d'entre eux, diriez-vous qu'il s'agit d'un scénario « plutôt probable » ou « plutôt peu probable » ?



publique habituellement volontiers sceptique, on a quand même un Français sur deux qui pense qu'on va relocaliser un certain nombre d'emplois.

Les scénarios d'évolution sont assez contrastés. La préoccupation sur le chômage a rétrogradé par rapport à ce qu'elle était il y a quelques années, mais de-

meure une inquiétude sur la place des seniors sur le marché du travail et dans l'entreprise – point de fixation qui ne semble absolument pas réglé à l'heure où l'on se parle et qui va devenir de plus en plus criant et important compte tenu des évolutions démographiques brossées dans les précédentes interventions.

TABLE-RONDE N° 1

Nouveaux métiers, nouvelles compétences : le grand défi

Animée par :

Nicolas Senèze, chef de grande rubrique « Politiques sociales et finances publiques » à La Croix

Intervenants :

- Marc Benayoun, directeur exécutif du groupe EDF en charge du pôle « Clients, services et territoires » et du pôle « Gaz »
- Cécile Jolly, cheffe du programme « Métiers 2030 » dans le département « Travail, emploi, compétences » de France Stratégie
- Thibault de Saint Blancard, cofondateur de Alenvi et de Compani
- Estelle Sauvat, directrice générale du Groupe Alpha, ancien haut-commissaire à la Transformation des compétences

TABLE-RONDE N° 1

Nouveaux métiers, nouvelles compétences : le grand défi



32

Nicolas Senèze

chef de grande rubrique « Politiques sociales et finances publiques » à *La Croix*

Nicolas Senèze : Nous serons aujourd'hui plusieurs journalistes du quotidien *La Croix* et de l'hebdomadaire *La Croix L'Hebdo* à vous accompagner sur ces tables-rondes.

J'ai retenu moi aussi ce chiffre de 71 % des Français inquiets d'une hausse du chômage avec l'essor de l'intelligence artificielle. Une inquiétude particulièrement forte chez les seniors, à tort ou à raison considérés comme moins agiles avec les nouvelles technologies.

Les entreprises s'interrogent pour savoir comment aborder ce virage, avec quels métiers, quelles formations, quelle place pour leurs seniors, quelles nouvelles compétences ?

À mes côtés, Estelle Sauvat, directrice générale du Groupe Alpha, un cabinet de conseil qui accompagne à la fois les entreprises et les partenaires sociaux. Vous avez également été haut-commissaire à la Transformation des compétences auprès de la ministre du Travail.

Marc Benayoun, vous êtes directeur exécutif du groupe EDF en charge du pôle « Clients, services et territoires » et du pôle « Gaz ». Une entreprise, elle aussi, très marquée par les transitions.

Cécile Jolly, vous êtes au sein de France Stratégie cheffe du programme « Métiers 2030 » dans le département « Travail, emploi, compétences », c'est-à-dire que vous réfléchissez particulièrement à cette question des nouveaux métiers qui vont apparaître.

Enfin, Thibaut de Saint Blancard, vous êtes fondateur de deux entreprises : Alenvi, service d'aide à domicile, et Compani, qui fait de la formation pour les

métiers de l'aide et de l'accompagnement à domicile.

Cécile Jolly, un lieu commun voudrait que 80 % des métiers de 2030 n'existeraient pas encore. Vous n'y croyez pas, mais alors pas du tout ! Expliquez-nous...

Cécile Jolly : Effectivement, je qualifierais de *fake news* ce chiffre qui ne repose sur aucune étude solide. Qu'est-ce qu'un métier ? Ce sont des gestes professionnels qui servent à quelque chose et ne dépendent pas d'un intitulé sur une offre d'emploi. Si votre DRH devient *Chief Happiness Officer*, il reste toujours un DRH. On observe beaucoup de choses de ce genre liées à des modes, alors que la réalité est que les métiers s'adaptent ; peu disparaissent complètement et peu apparaissent complètement.

Le seul métier nouveau que je vois sur les quarante dernières années est celui d'ingénieur informatique, dont les compétences se sont segmentées et multipliées au fur et à mesure des besoins des entreprises. On a ainsi des ingénieurs plutôt spécialisés dans le logiciel ou plutôt dans le *hardware*, plutôt spécialisés cybersécurité ou intelligence artificielle en fonction des nouvelles technologies.

Mais une nouvelle technologie, ce n'est pas un métier. Inversement, on a peu de métiers qui ont complètement disparu.



Cécile Jolly

Je n'en vois qu'un en fait, celui de mineur. Prenons l'exemple d'un métier qui s'est très fortement automatisé, comme celui de secrétaire. Le métier n'a pas disparu. Leur emploi décline continuellement depuis trente ans, c'est sûr, mais leurs fonctions et leurs tâches se sont considérablement diversifiées. Entre les armées de dactylos des années 1960 et les fonctions d'une assistante d'aujourd'hui qui organise des réunions, fait un peu de comptabilité, prépare des contrats, suit des prestations, le métier a évolué de manière très sensible mais cela n'a pas modifié le sens du travail. Le geste professionnel est toujours celui de l'assistant.

Nous vivons aujourd'hui des transitions qui accélèrent ces mouvements. La transition écologique va adjoindre des com-

pétences à beaucoup de métiers. Pour l'instant, c'est très concentré sur les métiers du bâtiment, de l'industrie et du transport pour faire court, mais cela va irriguer tout le monde. Idem pour la transition démographique et pour la transition numérique qui nous oblige à nous adapter aux nouvelles technologies.

Nicolas Senèze : Marc Benayoun, EDF est un grand groupe forcément marqué par la transition énergétique. Cette évolution des métiers, vous la constatez dans votre activité ?

Marc Benayoun : Je suis d'accord avec ce qui vient d'être dit : les métiers se transforment mais ils rendent d'abord et toujours un service. EDF produit toujours de l'électricité et doit toujours envoyer des factures. Simplement, on le fait avec beaucoup plus de technologie. Nous faisons en fait face à une triple transition, ce qui rend notre métier particulièrement riche et intéressant.

La première, c'est la transition démographique.

« Vieillir à domicile : qu'est-ce que cela veut dire ? Qu'est-ce que cela entraîne en termes d'adaptation des besoins énergétiques et d'amélioration de l'habitat ? »



Marc Benayoun

La deuxième transition est liée aux métiers et aux technologies de l'information. Quand on traite des quantités astronomiques de données, bien les utiliser et avoir des gens capables de donner du sens à ces données devient majeur.

Illustration : aujourd'hui, un très gros effort est fait pour aider les Français à maîtriser leur budget et consommer moins d'énergie, pour la bonne raison qu'elle va coûter plus cher. Nous avons mis en place des outils très visuels, schématisés, pour aider nos clients à consommer moins en les incitant à se lancer des petits challenges : « cette semaine j'ai consommé tant, la semaine prochaine je vais essayer de consommer 5 % de moins... » Nous avons un site qui a reçu l'année dernière 200 millions de consulta-

tions ; c'est colossal ! La moitié de nos 23 millions de clients va à peu près vingt fois par an sur ce site pour mieux maîtriser sa consommation. Eh bien développer ce genre de service nous a demandé dix ans d'efforts ; ça ne se fait pas simplement. La troisième transition à laquelle nous sommes confrontés est bien sûr la transition énergétique. Le fait qu'il y ait une demande croissante d'électricité décarbonée pour se substituer à d'autres énergies dans le chauffage ou la mobilité électrique est une chance pour nous. Cela nous oblige à être capables de produire plus d'électricité avec des technologies renouvelables. Ces technologies ont de très bonnes propriétés mais elles sont intermittentes. Quand on installe des fermes solaires ou éoliennes sur le territoire, on récupère une électricité abondante à un coût compétitif, mais pas toujours à l'heure prévue. Il nous faut donc avoir un système de *backup* en évitant que ce *backup* soit thermique.

Voilà toutes les transitions que nous devons gérer. Pour les réussir, il faut avoir une stratégie, savoir où l'on va. Pour cela, il faut étudier son collectif de travail et ses ressources humaines de façon très précise. Il va falloir aider les personnes à se reconverter, à gérer ces nouveaux impacts et ces nouvelles technologies et cela va nécessiter d'avoir un *management* de pre-

mière ligne de qualité pour gérer les opérationnels de deuxième ligne, ainsi qu'un *management* supérieur pour comprendre et accompagner ces évolutions. J'en profite pour dissiper au passage l'idée reçue selon laquelle on ferait toute sa vie chez EDF.

« L'âge moyen des personnes recrutées dans la direction est de 36 ans, c'est-à-dire des gens déjà expérimentés et qu'on fait évoluer. »

Nicolas Senèze : Estelle Sauvat, vous êtes directrice générale du Groupe Alpha, spécialisé dans le conseil. En préparant cette table-ronde, vous me disiez que le moment que nous sommes en train de vivre crée de l'anxiété auprès des salariés. Jérôme Fourquet rappelait qu'un salarié sur deux est stressé dans son travail, ce qui est énorme. Cet impact des transitions sur les relations humaines dans l'entreprise nous oblige, vous le disiez, à « reconstruire la croyance positive ». Qu'entendez-vous par là exactement ?

Estelle Sauvat : Je salue le propos de Sibylle Le Maire sur le besoin d'une narration à reconstruire en entreprise. Selon notre milieu, notre âge ou notre représentation familiale, nous n'avons au fond pas le même rapport au travail et nous n'al-

lons pas affronter les transformations de la même façon. Je vais illustrer cela par un exemple qui me concerne. Lorsque je suis intervenue, alors âgée de 34 ans, en tant que DG d'un groupe de conseil à l'intérieur d'une entreprise qui portait l'héritage de la sidérurgie française et dans laquelle certains comptaient presque quarante ans de longévité professionnelle, autant vous dire que quelques croyances ont été chamboulées. Je tire mon expérience de tels moments forts, comme lorsque j'ai accompagné à travers mon activité de conseil des plans de reconversion professionnelle, notamment pendant et après la crise économique, jusqu'en 2017. Cela m'a amenée à exprimer de profonds agacements quant à la façon de prendre en compte les transformations dans les entreprises, chez les salariés, et au sein des pouvoirs publics, et c'est ce qui m'a poussée à produire ce fameux rapport sur l'urgence à investir massivement dans le financement de l'éducation jusqu'à la formation de l'adulte. Je rappelle qu'il y a une décennie, on disait que 50 % des métiers allaient être détruits à moins de dix ans. De quoi faire flipper une génération complète ! Quand vous êtes un cabinet de conseil qui accepte l'idée que la transformation est induite par les transformations technologiques, au fond vous ne faites rien d'autre



Estelle Sauvat

que de comprendre ce monde pour pouvoir l'accompagner au mieux et réussir à trouver les meilleures parades à la reconversion. Tout cela a mené au plan d'investissement dans les compétences que j'ai porté au sein du ministère du Travail. Emmanuel Macron s'en est emparé et j'en suis ravie.

On observe tous un certain nombre de dynamiques, de croyances et de représentations qu'il faut casser ou reconstruire dans les entreprises. Ces dynamiques sont assez simples : quatre décennies de désindustrialisation ; des parents qui ont vécu des plans sociaux ; le sentiment du déclassement, peut-être ; une interrogation forte chez les jeunes quant aux métiers attractifs qui feront leurs lendemains... Il y a donc une attente très forte en matière de

trajectoire personnelle, d'orientation scolaire et professionnelle, sachant que vous n'échapperez peut-être pas au fait qu'à 40 ans, en entreprise, l'on vous dise que c'est de toute façon trop tard pour vous. Tout cela est assez incohérent...

« Très loin de nous, le modèle rhénan a choisi des représentations où la séniorité est liée au savoir, à la sagesse. »

Alors que chez nous, même en essayant plein de dispositifs du type contrat de génération, eh bien ça ne marche pas. Il faut avoir le courage, dans les entreprises, d'affronter toutes les dynamiques profondes en cours. Parler, par exemple, du lien entre désindustrialisation et mondialisation. Regardez la compétition incroyable qui se joue dans l'Océan Indien : on a d'un côté un Smic national à La Réunion face à un salaire de 36 € par mois à Madagascar, à quelques kilomètres seulement. Ajoutez à cela une petite pincée d'IA, un peu de Samsung et ça vous change tout votre modèle économique en un temps extrêmement court. C'est extrêmement dur pour les dirigeants de se réinventer très vite face à des compétitions géographiques et en même temps économiques, et l'on voit bien que cela fait presque une décennie

que l'on cherche des solutions en Europe sans réussir à les trouver. On voit bien l'intention forte de réindustrialiser la France, mais la relocalisation va être très compliquée. Tout cela n'échappe à personne, ni aux jeunes ni aux seniors.

Résultat, on se cherche des alibis. Et l'on arrive à des modèles où la gestion de l'entreprise se fait par effet de noria, parce que cela coûte moins cher de prendre des jeunes plutôt que des seniors. Donc, il faut le dire, cet effet de noria induit par quatre décennies de plans sociaux massifs s'est traduit par des mesures d'âge amenant à des sécurités pour pouvoir quitter l'entreprise. Et plus vous êtes proche de l'âge de la retraite, plus ces mesures sont puissantes, comme ce « pont » avec France Travail [ex Pôle Emploi] qui permet d'être indemnisé pendant 36 mois. Il ne faut pas sous-estimer les stratégies individuelles que l'on peut déployer quand on se rapproche de l'âge de la retraite, en se disant qu'au fond cette situation est peut-être préférable à celle d'un redémarrage dans un nouveau modèle industriel en lequel on ne croit plus trop. Tout cela génère de l'anxiété, évidemment. Je suis une profonde optimiste mais je dois bien reconnaître qu'à l'heure où les sujets écologiques font flipper la moitié de la planète et où la question sociale interroge sur l'avenir immédiat de

vosre travail, il n'est pas anormal qu'il y ait un peu de socio-anxiété chez les jeunes en plus de l'éco-anxiété.

« La meilleure façon de parler d'avenir, c'est de penser de nouveaux discours sur la séniorité et sur la jeunesse. »

Cela aidera les dirigeants à s'engager dans des actions très volontaristes, avec des plans d'actions soutenables, et je pense qu'il faut des ruptures politiques et stratégiques plus toniques que ce que l'on a fait jusqu'ici, qui restent sur un modèle défensif.

Nicolas Senèze : Thibault de Saint Blancard, vos métiers de l'accompagnement et du soin sont des métiers qui ont du mal à attirer alors que les besoins ne cessent d'augmenter. Vous me disiez qu'on a peut-être trop longtemps axé ces métiers sur leur dimension technique et pas assez sur leur dimension humaine. Comment peut-on contrer ce phénomène et est-il encore temps d'ailleurs ?

Thibault de Saint Blancard : Oui, il est encore temps si l'on prend les bonnes décisions et si l'on fait preuve d'un peu de courage pour les mettre en œuvre. Les métiers de l'aide et de l'accompagne-

ment sont, finalement, des métiers assez récents. Avant-guerre, les personnes âgées vivaient moins longtemps et souvent chez leurs enfants. Dans les années 1950-1960, ces personnes se sont mises à vivre un peu plus longtemps et du coup on a eu besoin de plus les accompagner. C'est à cette période qu'on a massivement créé des maisons de retraite, des structures d'aide à domicile, ainsi que les métiers associés. Mais ces métiers se sont installés de manière assez industrielle, en mettant les gens dans des cases avec des tâches très précises : infirmière, aide-soignante, auxiliaire de vie, aide-ménagère...

En parallèle, on a créé du travail précaire avec beaucoup de personnes à temps-partiel. Et comme ce sont des personnes souvent peu qualifiées et qu'on part du principe - pardonnez-moi d'être *cash* - qu'elles ne sont pas capables de prendre des décisions, on a monté des organisations très contrôlantes et très pyramidales. Résultat : en voulant professionnaliser un métier, on a créé une classe de travailleuses pauvres car ce sont essentiellement des femmes. Pour reprendre ce que disait Sibylle Le Maire tout à l'heure, ces personnes vont devenir vieilles et pauvres et auront, en plus, le dos cassé. Tout cela est problématique. Alors, comment faire pour valoriser ce métier ?

« Il n'y aura pas de solution magique. Valoriser le métier, c'est faire la somme de plein de choses : CDI, temps complet, rémunération attractive, travail en équipe, autonomie, formation... »

La clé est bel et bien aujourd'hui de former ces professionnelles sur les compétences qui leur sont utiles. La formation, en réalité, traduit la manière dont on perçoit le métier. Aujourd'hui, il est principalement perçu à l'aune de la technique, particulièrement dans les formations d'auxiliaires de vie. Certes, la technique est importante – ne serait-ce que pour préserver la sécurité des personnes accompagnées – mais on occulte complètement la dimension humaine : quand on accompagne une personne fragile, on a un lien fort et singulier à créer. Il faut donc parvenir à prendre du recul par rapport à ce que l'on fait et ce que l'on vit. Il faut apprendre à savoir dire non, à poser les limites d'une intervention. Il faut aussi savoir communiquer de manière ajustée en toutes circonstances avec les personnes qu'on accompagne et leurs aidants familiaux. C'est dur. Mais comme le monde de la formation peine à objectiver les compétences qui ne sont pas techniques, eh bien tout ce volet-là passe à la trappe. Alors que c'est précisément pour

ces raisons que ces professionnelles choisissent de faire ce métier, parce qu'elles ont envie de créer du lien. Il y a vraiment un enjeu à les former sur cette dimension humaine, pour les aider à prendre confiance en elles et à pouvoir prendre les décisions importantes auprès de la personne accompagnée.

On dit souvent que ce métier n'est pas très valorisé et que tout le monde serait capable de le faire, mais c'est faux. Si l'on forme uniquement sur la technique, où les gestes ne sont effectivement pas très compliqués, on passe à côté de l'extrême difficulté à créer du lien avec une personne qui a des troubles cognitifs, par exemple. Former sur cette thématique peut permettre d'envoyer le message que le métier que tu es en train d'apprendre est en réalité très dur et que tu as vraiment du mérite. Il y a là un bon *marketing* à faire, sur ce lien humain concret du quotidien.

Nicolas Senèze : Et les seniors dans tout ça ? Ils ont le geste technique et ont souvent acquis, au fur et à mesure, des compétences humaines. Est-ce pour eux une façon de de perdurer d'une autre manière dans votre métier, quelles que soient les difficultés physiques ?

Thibault de Saint Blancard : Effectivement.



Thibault de Saint Blancard

« Du fait de leur vécu, les seniors ont une vraie intelligence humaine. »

Ils savent ce que c'est que la vie, ce qui est très important dans le métier. Chez Alenvi, nous avons eu une auxiliaire, Carole, qui est entrée à l'âge de 68 ans et est partie à 73 ans. Son équipe lui permettait de réaliser des accompagnements et de la stimulation de personnes ayant des troubles cognitifs, en la déchargeant des accompagnements nécessitant de la force, comme des transferts. Sa présence était une vraie richesse. Il y a bien là un vrai enjeu et cela montre que ces métiers offrent un vrai potentiel de reconversion.

Nicolas Senèze : De votre côté, Marc Benayoun, vous avez chez EDF une activité de rénovation énergétique – avec des métiers du bâtiment donc – où la question de l'usure professionnelle est de plus en plus forte. Peut-on retrouver une nouvelle jeunesse et durer dans ces métiers de la rénovation ?

Marc Benayoun : Si l'on va vers ces métiers c'est parce que nous avons des obligations réglementaires qui nous imposent de produire des certificats d'économie d'énergie. Cela représente un coût de l'ordre d'un milliard d'euros pour l'entreprise. Je le disais tout à l'heure : nous donnons des moyens à nos clients pour qu'ils comprennent et réduisent leur consommation. Mais il faut aussi qu'on les aide à réaliser leurs travaux, en lien avec des sous-traitants. Nous sommes plutôt impliqués dans l'identification, la conception, la préparation ou la planification des travaux, mais plus ça va et plus ces obligations et le poids qu'elles représentent nous amènent à nous intégrer dans cette chaîne d'activité et donc à être efficaces dans notre gestion des ressources humaines.

Ce qui a été difficile pour nous et que l'on a plutôt pas mal réalisé, c'est l'intégration des nouvelles technologies dans les métiers traditionnels de l'entreprise.

« Nous sommes un utilisateur massif des technologies de l'intelligence artificielle. On va commencer à utiliser l'intelligence artificielle générative, type Chat GPT, dans certains métiers. »

Il y a dix ans, il n'était pas si évident que l'on arrive à bien utiliser ces outils pour améliorer notre productivité et permettre à tous les *managers* d'en comprendre les enjeux.

Nicolas Senèze : Les seniors font-ils de la résistance sur cette question-là ?

Marc Benayoun : Oui, bien sûr ! Je me souviens d'un de mes patrons, il y a quelques années, qui ne regardait pas ses mails parce qu'il trouvait que c'était trop compliqué et les faisait imprimer par sa secrétaire... C'est un assez bon exemple de résistance au changement. Aujourd'hui, tout le monde comprend bien que si l'adaptation demande un effort et que parfois c'est dur, il faut accepter de se former sans arrêt et de se confronter à des outils qui évoluent très vite. Quand je reviens sur Excel ou PowerPoint, je me demande pourquoi ils ont changé ce truc qui marchait si bien ! Eh bien c'est qu'il y a eu deux nouvelles versions depuis le temps où j'utilisais ces outils fréquemment...

Nicolas Senèze : Et vous arrivez à embarquer vos salariés ?

Marc Benayoun : Je crois qu'on y arrive bien, ce qui nous a permis de faire évoluer notre productivité de façon assez massive. Dans les années qui viennent, nous allons devoir relancer l'investissement dans le nucléaire et recruter vingt-mille personnes par an ! Si nous n'avons pas la maîtrise de ces technologies pour améliorer notre productivité, nous n'y arriverons tout simplement pas.

Nicolas Senèze : Cécile Jolly, comment accompagne-t-on les seniors dans ces adaptations ? Comment travaillez-vous à France Stratégie sur cette génération ? Est-ce qu'il y a des méthodes qui vont se développer ?

Cécile Jolly : Il y a surtout des différences très sensibles entre les métiers et les qualifications.

« La question du vieillissement nécessite des métiers de l'aide, du nettoyage dans les hôpitaux, des gens qui vont vous servir à manger quand vous êtes malade ou en EHPAD. »

Des éducateurs, aussi, pour l'animation. Ce sont des métiers qui sont eux-mêmes

vieillissants, donc à l'avant-poste de la question du vieillissement de la population active ! Pourquoi ? Parce qu'ils ne sont pas du tout attractifs pour les jeunes et qu'on les exerce plutôt en seconde partie de carrière.

D'une manière générale, on retrouve cette caractéristique du manque d'attractivité dans tous les métiers d'ouvriers qualifiés. Prenons les ouvriers qualifiés du bâtiment. Ils ont la plus forte sinistralité, avec une occurrence des accidents du travail incomparable par rapport aux autres métiers. Cette pénibilité est aussi très présente dans les métiers du soin, où la pénibilité est non seulement physique, mais aussi psychique quand il faut affronter la douleur de notre prochain. Notre difficulté en France, c'est que tous ces métiers dont on a besoin avec les transitions écologique et démographique sont ceux qui sont les moins formés tout au long de la vie... Il ne s'agit pas seulement de créer des formations mais aussi de donner l'opportunité de se former dans le travail, au sein d'équipes, ce qui est beaucoup moins facile quand on exerce un travail solitaire. La transmission est très valorisée par les salariés ; on le remarque dans les enquêtes sur les conditions de travail. S'il faut un accompagnement particulier pour les moins qualifiés,

c'est que ce sont souvent des gens qui ont eu des expériences scolaires difficiles et peuvent en avoir été traumatisés. On sait aussi que – dans le bâtiment par exemple – une journée de travail perdue est une journée de chiffre d'affaires en moins. Le petit artisan qui travaille sur le même chantier en même temps que ses deux salariés aura plus de mal à envisager de la formation. Il faut donc accompagner, par exemple en mettant en place des modules de compétences que les uns et les autres pourront acquérir pour s'adapter dans leur métier sans être obligés de tout réapprendre. Il y a aussi tout ce qui est en train d'être mis en place pour faciliter la validation des acquis de l'expérience, qui n'a pas encore donné les résultats qu'on en attendait.

« On rencontre également une difficulté sur les transitions professionnelles des moins qualifiés pour qui se reconverter est le plus difficile individuellement et psychologiquement. »

Ces reconversions sont coûteuses. Aussi on met l'accent à travers France Travail et le plan d'investissement dans les compétences sur un ciblage des moins qualifiés, sachant que ces personnes qui se recon-

vertissent sont celles qui vont le moins facilement retrouver un emploi. Il faut donc inventer des choses – quitte à se tromper – pour assurer une certaine sécurité à ceux qui vont sauter le pas, d'où l'idée de cette expérience des Transitions Collectives (Transco) pour aider les moins qualifiés à la reconversion sur des métiers porteurs (transition écologique, métiers du soin...) dans un même bassin d'emploi, en assurant un parcours de formation et une certaine stabilité financière pendant cette période de transition.

Nicolas Senèze : Quels conseils donner aux entreprises sur cette question, Estelle Sauvat ?

Estelle Sauvat : Le premier conseil, c'est d'aller sur le terrain du plan de développement des compétences en repensant finalement une narration autour de la formation. Beaucoup de choses ont été faites ces sept dernières années. Avec la ministre Muriel Pénicaud, on a mis en place les quinze milliards de ce plan, orienté vers les pas ou peu qualifiés, et on a fait beaucoup de choses en matière d'apprentissage. Mais, d'une certaine façon, on n'a pas – ou peu – agi au sein de l'entreprise. Les pouvoirs publics devraient réintroduire toujours – et tout le temps – l'entreprise au cœur du débat.

« Il faut savoir qu'il y a aujourd'hui sept fois plus d'accords collectifs d'entreprises sur le terrain de l'égalité femmes-hommes que sur celui de la formation... »

Or le sujet de l'apprentissage tout au long de la vie ne peut pas être exclu de là où cela se passe concrètement.

Aux entreprises, je conseillerais d'inventer de nouveaux modèles de narration. En reprenant le Groupe Alpha, j'ai ainsi d'abord recherché à réintroduire dans nos accords sociaux ce qu'on appelle de l'« oscillation de temps de travail » pour faire en sorte qu'il y ait une compatibilité entre les efforts du travail et la possibilité de travailler longtemps.

Mon deuxième conseil aux entreprises est de casser le cadre très vertical du travail, qui entretient le sentiment que l'on grimpe toujours mais que si on n'y arrive pas et qu'on atteint son plafond de verre, on sera alors le premier à sortir. Ce modèle-là n'a aucun sens ; il faut complètement le détruire.

Il faut enfin accepter collectivement que lorsque l'on prend un poste, ce n'est pas une *fonction* mais une *mission*, et que l'on peut être un excellent *manager* en repassant sa mission, de façon construite et contractuelle, à quatre ans, comme lorsque l'on prend un mandat social. Ces

formats-là nous tranquillisent parce qu'ils permettent de prendre du risque, avec du monde derrière vous, sans avoir le sentiment d'être relégué au second rang lorsque la mission sera terminée.

Question de la salle : Vous avez beaucoup parlé de reconversion, de formation et de changement. N'est-il pas temps de revoir le système éducatif pour préparer les générations à venir à ce changement ?

Marc Benayoun : Une difficulté que nous rencontrons est d'orienter les jeunes vers les métiers d'avenir. Mais ce n'est pas un problème de système éducatif ; c'est un problème de société. Une illustration concrète : aujourd'hui on manque de techniciens dans certains métiers, par exemple de soudeurs et, à cause de cela, on n'arrive pas à répondre à la demande, nos projets prennent du retard, etc. On en revient à l'anticipation et à la stratégie. Ce n'est pas que le système éducatif n'est pas bon, c'est que les entreprises n'ont pas exprimé leurs souhaits de façon suffisamment anticipée. Par ailleurs, certains métiers n'ont pas été

valorisés dans la société. Résultat, beaucoup de jeunes s'orientent dans des métiers où ils auront du mal à trouver du travail alors qu'ils en trouveraient dans d'autres filières où la demande est certaine et où les perspectives de salaire sont même parfois bonnes...

Cécile Jolly : Estelle Sauvat le disait tout à l'heure : on a quand même assisté à beaucoup de destruction d'emplois industriels en France. La difficulté c'est qu'on a fermé des formations - de soudeurs en particulier - à la suite d'une désindustrialisation tout à fait objective. Aujourd'hui, effectivement, on recrée de l'emploi dans l'industrie. Mais en matière de politique publique et d'économie, les à-coups ne sont jamais très bons : former des gens prend du temps ; les orienter prend du temps ; rendre les formations attractives prend du temps... Et ce qui prend encore plus de temps, c'est éventuellement d'effacer le stigmate d'avoir eu dans votre famille un oncle, un père, une mère au chômage du fait de la désindustrialisation...

TABLE-RONDE N° 2

Comment l'entreprise répond-elle à la demande de sens des salariés ?

Animée par :

Marine Lamoureux, cheffe de rubrique à La Croix L'Hebdo

Intervenants :

- Jean-Baptiste Barfety, fondateur de Projet Sens
- Valérie Decaux, directrice des Ressources humaines du groupe La Poste
- Marie-Anne Montchamp, directrice générale de l'OCIRP

TABLE-RONDE N° 2

Comment l'entreprise répond-elle à la **demande de sens des salariés** ?



Marine Lamoureux
cheffe de rubrique à *La Croix L'Hebdo*

Marine Lamoureux : La question du sens au travail est de plus en plus aiguë dans tous les milieux professionnels. Elle nous oblige à nous interroger et à innover dans les pratiques.

Marie-Anne Montchamp, vous êtes directrice générale de l'OCIRP, union d'institutions de prévoyance créée en 1967, incontournable dans la prévoyance des risques lourds de la vie. Vous êtes une grande spécialiste des questions de protection sociale. Vous êtes également une femme politique, ancienne députée UMP du Val-de-Marne et bien sûr secrétaire

d'État à deux reprises, chargée des Personnes handicapées et – quelques années plus tard – des Solidarités et de la Cohésion sociale.

Pour vous, la question du sens du travail s'inscrit dans l'intrication de la sphère privée et de la sphère professionnelle. Qu'est-ce qui se joue dans cette intrication ?

Marie-Anne Montchamp : Je pense qu'il s'est passé quelque chose, qu'on n'a peut-être pas tout à fait appréhendé et qui a changé assez profondément le travail. Les postes évoluent, les activités se transforment, mais c'est bien toute la représentation du travail qui a bougé dans notre société.

L'entreprise taylorienne, l'entreprise industrielle avec son emploi posté, était conçue et perçue comme un monde clos : on y entrait en montrant patte blanche ; on en sortait en précisant bien à quelle heure, avec une comptabilisation à la minute près du temps de travail et une véritable assignation à une organisation du poste fondée sur une déclinaison de tâches. Cette réalité continue d'exister dans beaucoup d'organisations d'ailleurs.

Il n'y a qu'à voir ce qu'est une description de poste dans une fonction RH, où le travail est décrit et piloté dans l'entreprise selon des normes extrêmement précises et sophistiquées, jusqu'à en être parfois un peu délirantes. L'entreprise est donc un monde clos au sein duquel la norme, la verticalité et la sophistication de l'assignation à l'activité étaient de règle.

Et puis des événements de nature extrêmement puissante sont intervenus et ont bouleversé cela. Et, de fait, la question du sens au travail a perdu de sa transcendance : c'est-à-dire que tout le monde ne regarde plus vers le haut pour savoir à quoi tout cela sert, mais s'autorise maintenant une liberté d'interprétation de l'activité – liberté renforcée par l'abondance d'une information en provenance de l'extérieur sur le lieu de travail. C'est l'usage du *smartphone* qui fait que si le petit dernier a de la fièvre, vous le savez dans la nanoseconde là où, hier, il fallait attendre de le récupérer à la crèche pour savoir qu'il avait été malade. Toute information qui se passe dans le vaste monde vous arrive en temps réel.

« Cette idée qu'il y avait deux mondes, le monde du dedans – l'entreprise, le travail – versus le monde du dehors – la société en général qui vit sa vie pendant que vous travaillez – n'a plus aucun sens. »



Marie-Anne Montchamp

Quand on parle de pénibilité, on regarde tout de suite l'activité. En vérité, si votre situation personnelle se dégrade, votre sensibilité à la pénibilité de votre travail bouge et – à travail équivalent – vous n'allez pas avoir la même perception de ce qui va être pénible. Si vous avez un gros problème personnel, il vous sera très pénible de devoir faire quelque chose à une heure dite alors que si ça va bien chez vous, et même si la tâche est difficile, vous n'en aurez pas du tout la même évaluation.

Voilà pour donner quelques indices, quelques repères, pour dire pourquoi on ne peut aborder cette question du sens qu'en repensant différemment la façon dont nous, citoyens, vivons le travail aujourd'hui.

Marine Lamoureux : Jean-Baptiste Barfety, vous êtes énarque, vous avez travaillé à l'Inspection générale des affaires sociales de 2016 à 2020, période pendant laquelle vous avez participé au fameux rapport Notat-Senard de 2018, deux personnalités mandatées par le Gouvernement pour réfléchir aux enjeux d'entreprise et d'intérêt général.

Convaincu qu'il faut aller plus loin et qu'il faut travailler au plus près des salariés, vous avez fondé le Projet Sens, en 2023, avec l'ancienne secrétaire générale de la CFDT, Nicole Notat, le président du conseil d'administration de Renault, Jean-Dominique Senard, et dix entreprises comptant tout de même un million de salariés.

Je vous laisse nous expliquer le cœur de ce projet. Qu'est-ce qu'on met derrière cette question du sens du travail ?

Jean-Baptiste Barfety : Avec ce rapport Notat-Senard nous sommes allés très loin puisque, suite à nos propositions, le Code civil a été modifié pour que les entreprises tiennent compte des enjeux sociaux et environnementaux dans leurs activités. Mais les salariés que nous rencontrons et qui nous faisaient part de leur fierté de voir leurs entreprises s'engager dans cette direction nous disaient aussi que ça ne changeait pas la face de leur travail. À force d'avoir ce retour d'ex-

périence nous avons donc pris cette initiative du Projet Sens.

Pour rentrer très vite dans le sujet, on aime bien poser la *question du Loto*. Qu'est-ce qu'on ferait de sa vie professionnelle, chacun, en cas d'un gros gain au Loto qui nous permettrait de vivre confortablement jusqu'à la fin de nos jours ? Ça pose des questions plus profondes d'identité que celles de la seule consommation. Et cette question n'est pas rhétorique. Elle est suivie par beaucoup de chercheurs sur une longue durée, avec des échantillons de plus de dix mille personnes. Aujourd'hui, à peu près deux-tiers des répondants disent qu'ils continueraient leur travail (le chiffre est néanmoins en baisse depuis les années 80). Ce qu'on aime beaucoup avec ce chiffre, c'est qu'il s'agit de la même proportion que celle des gens qui trouvent du sens dans leur travail. Cela nous donne finalement une première piste : un travail qui a du sens, ce pourrait être un travail que l'on fait d'abord « pour le sport », pour la cause, pour la mission qu'il y a derrière – ce qui n'en fait pas forcément un *job* de rêve. Les aides-soignantes, elles le disent souvent, ont un métier qui a beaucoup de sens, ce qui ne les empêche pas de se plaindre éventuellement de leurs conditions de travail ou de rémunération.



Jean-Baptiste Barfety

« Les trois grands facteurs de réalisation dans le travail sont là : rémunération, bien-être et sens – ce sens qui avait été jusqu'à présent un peu mis de côté. »

Dans l'un de nos baromètres, on avait relevé le chiffre de 43 % des actifs, en France, qui envisagent de quitter leur emploi pour un autre offrant plus de sens. Certains DRH m'ont taquiné en me disant que cette déclaration ne débouchait pas forcément sur un passage à l'acte. On a donc cherché les statistiques du passage à l'acte et on a trouvé celles concernant les cadres à l'APEC [Association pour l'emploi des cadres].

« Depuis une dizaine d'années, près de 22 % des actifs ont quitté leur CDI dans les 18 ou 24 mois après leur prise de poste pour cette raison de sens. »

Le passage à l'acte est donc assez massif et je rejoins ce que disait Marie-Anne Montchamp à l'instant : dans nos enquêtes, de nombreuses personnes témoignent du déclin des grandes réponses collectives apportées traditionnellement par les institutions que sont l'Église, l'État, les partis, les syndicats... Les individus vont alors chercher ces réponses à leur échelle individuelle en croisant différents engagements – familial et associatif – avec leur travail. Ils attendent que leur entreprise et que leur poste répondent à cette quête de sens, ce qui était beaucoup moins le cas il y a quelques décennies.

Comme cela a été dit dans la table-ronde précédente, le travail à domicile ou hybride fait que les personnes ne jugent plus seulement leur travail sur de seuls critères professionnels mais selon leurs propres valeurs et critères personnels. J'y reviendrai plus précisément tout à l'heure, mais sur cette base on a isolé trois grands leviers pour répondre à cette quête de sens, que sont : la finalité, le contenu du travail et le *management*.

Marine Lamoureux : Valérie Decaux, vous êtes la directrice des Ressources humaines du groupe La Poste, dont je rappelle qu'il est une « entreprise à mission », 100 % publique, détenue à 66 % par la Caisse des Dépôts et 34 % par l'État. La Poste c'est 238 000 collaborateurs dans le monde, dont 190 000 en France. Vous avez mené notamment de nombreux chantiers sur la mobilité interne des postiers.

Tous ces enjeux de perspectives d'emploi, d'égalité salariale entre les femmes et les hommes, de métiers d'avenir, de *data*, d'intelligence artificielle... Comment le groupe La Poste les articule-t-il avec les attentes concrètes des individus ?

Valérie Decaux : Ce que je perçois aujourd'hui, aussi bien dans les métiers de terrain que chez les cadres dirigeants, c'est qu'il y a une attente beaucoup plus forte et plus clairement exprimée de cohérence entre les valeurs affichées par l'entreprise et les résultats concrets qu'elle obtient. La Poste a un ADN puissant fait de valeurs de proximité, de lien, de quotidien, que l'on retrouve chez les facteurs ou chez les chargés de clientèle à la Banque Postale. Autant sur nos missions de service public que sur nos activités concurrentielles (colis, banque, assurance...) on sent ce fort attachement à nos valeurs. On ne le sait pas assez

mais La Poste est le numéro un mondial – toutes agences de notation confondues – en termes de responsabilité sociale et environnementale. Encore faut-il que ceci se traduise concrètement dans la réalité quotidienne vécue à l'intérieur de l'entreprise.

« En matière d'égalité salariale, l'écart de salaires entre les hommes et les femmes varie entre +0,2 % et -0,2 % selon les années. »

La Poste est aussi le premier employeur de postiers en situation de handicap, avec 14 000 postiers dans cette situation. Il y a donc bien une cohérence entre ce que l'on dit et la réalité observée par les salariés.

L'autre dimension forte pour réussir à tenir les paris d'attractivité et de fidélisation dans un marché de l'emploi sous tension, est de répondre aux attentes des salariés d'être considérés dans leur globalité, tant professionnelle que personnelle. Quand on vient travailler, on ne vient pas simplement exécuter un contrat de travail. En exagérant un peu, je pourrais dire que le salarié est un client qui est dans une posture d'être un et un seul. Cela vaut pour les facteurs comme pour les cadres dirigeants. Cela oblige donc les entreprises à bien l'écouter dans toutes ses dimensions.



Marine Lamoureux, Jean-Baptiste Barfety, Marie-Anne Montchamp et Valérie Decaux

Je vais prendre pour exemple un sujet où La Poste a été pionnière, dès 2015 : la question des aidants. Aujourd'hui, un salarié sur dix est aidant. En 2030, ce sera un sur quatre. À La Poste, la moyenne d'âge est de 48-49 ans – un âge moyen assez élevé à partir duquel on peut commencer à avoir des parents dont il faut s'occuper. Cette dimension très personnelle interfère dans le travail, qu'on le veuille ou non ; c'est une réalité.

Comment permettre aux salariés de continuer à travailler et à être performants ? La Poste met donc sur la table chaque année 1 000 jours à disposition de l'ensemble des postiers, sachant que d'autres salariés peuvent également

abonder le dispositif. Cela donne du temps à ceux qui en ont besoin. Et puis on a créé un *certificat aidant*, qui permet de matérialiser des situations. Cela permet par exemple d'avoir une participation de l'entreprise via des Cesu [chèque emploi service universel] pour des prestations d'aide à domicile.

Intégrer véritablement les salariés dans leur globalité peut permettre de générer de la performance, et cela est apparu sûrement plus clairement depuis la Covid-19.

Marine Lamoureux : Ce genre de politique très ambitieuse et – j'imagine – coûteuse, est-elle crédible à l'échelle d'une société toute entière ? Dans des entre-

prises plus petites, plus modestes que La Poste, peut-on réellement l'envisager ?

Marie-Anne Montchamp : En commençant cette journée, on évoquait la transition démographique et les tensions, fractures et conflictualités multiples qu'elle génère. Alors va-t-on réussir à faire évoluer nos organisations en profondeur, à changer de paradigme ? On ne parle pas ici de communication, ça risque de ne pas être suffisant ! Il s'agit bien d'une véritable inversion des normes. Il s'agit de prendre en compte cette dimension très ascendante de la contribution de l'individu à une organisation, qui lui permette de réaliser son propre accomplissement, en recherchant une cohérence entre l'objet même de l'organisation et sa responsabilité sociale. Sous réserve qu'on arrive à en mesurer l'impact, ce changement d'ampleur n'est juste pas une option !

Il faut être conscient que les entreprises vivent une recrudescence des arrêts de travail, qu'elles sont en train de se creuser la tête pour savoir comment traiter de conflictualités du travail d'une nouvelle forme, autour de tout ce qui va relever du harcèlement et de l'incompatibilité de la poursuite d'un contrat de travail. Ces signaux doivent être perçus comme des éléments symptomatiques, je crois, du fait que l'équation n'est pas encore résolue.

« Pour moi, l'une des violences ultimes au travail est le déni de l'œuvre. »

C'est le fait qu'on dise à la personne au travail : « je ne vous demande pas si on va regarder ce que vous avez fait, je vais analyser la relation et l'énergie que vous allez mettre à la tâche »...

Thibault de Saint Blancard a inventé au fond un modèle où l'auxiliaire de vie, celle qui a la relation personnelle à la personne âgée en perte d'autonomie, est capable de développer des habiletés et des ingéniosités qui dépassent totalement les contraintes du modèle. Ces ingéniosités font qu'à l'heure où les financements sont extrêmement étroits, avec des comptes sociaux fragiles, le système réussit par une espèce de prouesse à tenir quand même. Pendant la crise de la Covid-19, l'auxiliaire de vie n'avait pas de masque. Elle faisait la queue à la pharmacie pour avoir son masque et finissait quand même par arriver chez la vieille dame à l'heure où il fallait la faire manger.

Cette relation entre la tâche et la notion d'œuvre, cette reconnaissance de la contribution, doivent impérativement inspirer nos réflexions et inspirer notre système de protection sociale et le rôle des partenaires sociaux.

Marine Lamoureux : Jean-Baptiste Barfety, cette question de l'œuvre ressort dans le Projet Sens ? Est-ce que compter sur les actifs pour prendre sur eux dans des périodes de crise comme celle de la Covid-19 peut durer longtemps si on ne reconnaît pas la qualité de leur travail et si on ne les aide pas à vivre cet accomplissement personnel ?

Jean-Baptiste Barfety : Ça pourrait durer encore longtemps mais de façon très dégradée... L'un des des pires problèmes du travail aujourd'hui – Marie-Anne Montchamp l'a très joliment dit – est le déni de l'œuvre. Ce n'est pas exprimé comme cela dans les échanges avec les salariés mais ils disent exactement la même chose. L'entreprise peut mettre un certain nombre d'outils à disposition, comme à La Poste – qui fait d'ailleurs partie du collectif d'entreprises du Projet Sens –, mais c'est le salarié, dans son collectif de travail, qui sait ce qui va lui faire perdre du sens et ce qui va lui permettre d'en trouver. Et cela dépendra beaucoup des métiers, des cultures d'entreprise et du ressenti très subjectif des personnes. Vous posez la question de la capacité des entreprises de toutes tailles à répondre à cette quête. On reçoit des centaines de témoignages, singulièrement dans les grandes entreprises, racontant la bureau-

cratisation : « je passe plus de temps à justifier de mon travail qu'à le faire. » Du point de vue du salarié, la validation de la moindre tâche atteint des niveaux sidérants. Dans les petites et moyennes entreprises, ce sont d'autres défis qui vont être sur le dessus de la pile : la capacité du *management* ; la mobilité tout au long de la carrière...

Marine Lamoureux : Ce déni de l'œuvre, cette notion d'accomplissement personnel, les prenez-vous en compte à La Poste ?

Valérie Decaux : Dans son quotidien de travail, le salarié a besoin de se reconnaître dans les valeurs de l'entreprise. Mais se traduisent-elles dans la réalité ? Est-ce qu'on fait ce qu'on dit ? C'est le fameux *walk the talk* des Anglais.

« Le salarié a également besoin d'un certain pouvoir d'agir. »

Est-ce que mon *job* me donne du pouvoir d'agir, de comprendre ce qui se passe ? En quoi ma contribution, si j'occupe un métier de terrain, est-elle indispensable à la réalisation globale ? Les équipes de direction doivent absolument impulser dans tous les postes le partage de l'info, expliquer la stratégie de l'entreprise, donner des marges de manœuvre, de l'autonomie, etc. Elles doivent aussi veiller à ce

que les relations au travail soient de qualité. Les relations tendues avec les collègues ou la hiérarchie, ça vous empoisonne la vie et le sens disparaît. Le travail peut transcender la vie quotidienne, mais à la condition que les conditions de travail matérielles soient bonnes ou, en tout cas, me conviennent. C'est une logique d'individualité. Et c'est un changement pour les entreprises qui jusqu'ici avaient l'habitude de considérer des populations entières. Il faut maintenant qu'on s'adapte parce que les besoins de chacun ne sont pas les mêmes.

Au-delà de la réponse à cette question de mon utilité dans la chaîne de valeur – « à quoi je sers ? » – il faut enfin répondre à la question des perspectives. C'est fondamental. Si vous vous dites que toute votre vie vous êtes sans perspective dans votre travail, cela correspond certes à la sécurité attendue que citait Jérôme Fourquet, mais pour ceux qui ont envie de se projeter, ce n'est pas possible.

Marine Lamoureux : Marie-Anne Montchamp, vous parliez de leviers : quels sont-ils pour que, collectivement, on articule les attentes des salariés et les valeurs de l'entreprise ?

Marie-Anne Montchamp : Je trouve très stimulante la question du renforcement



Valérie Decaux

du pouvoir d'agir. Cette façon de voir les choses permet de remettre en question les leviers traditionnels et d'imaginer comment les transformer. Par exemple, la formation professionnelle est essentiellement fondée sur l'acquisition de compétences techniques ou de savoir-faire. Mais on voit que certaines entreprises réfléchissent aujourd'hui à des logiques plus académiques, qui renvoient davantage à l'idée d'accomplissement ou d'œuvre et qui valorisent cette dimension interprétative que la personne peut apporter dans sa contribution professionnelle. Ce nouveau pouvoir d'agir pose évidemment la question du dialogue social

et de l'exercice d'un choix. A-t-on le choix ? Comment le choix va-t-il pouvoir réellement s'exprimer dans la démocratie interne ?

« L'entreprise est-elle capable de soutenir et mettre en œuvre ce dialogue social et de faire émerger la question civile en son sein ? »

Sibylle Le Maire évoquait tout à l'heure le système de protection sociale. Comment faire en sorte que soient véritablement garanties les conditions de sécurisation et de réassurance personnelles ? Convenons qu'aujourd'hui, nous sommes en train de rabâcher sur la protection sociale dans les entreprises et en particulier sur la prévoyance. On est dans des visions très normatives, très convenues, où on se raconte toujours les mêmes choses. Est ce qu'on a vraiment exploré des terres nouvelles qui permettraient d'amener la négociation sociale vers d'autres sujets ? Les partenaires sociaux regardent le travail, c'est leur vocation, leur rôle et mission. Mais à force de ne regarder que le travail, on finit au fond par se priver de faire monter dans la négociation sociale d'autres considérations. Je travaille beaucoup en ce moment sur la question de la perte d'autonomie liée à l'âge. Comment l'assureur, et en particu-

lier l'assureur non-lucratif, et en particulier les institutions de prévoyance que je représente ce matin, peuvent-ils apporter une contribution là-dessus ? Tant qu'on continuera de simplement penser que le vieillissement se joue et se prépare quand on est jeune et actif, et que c'est par la manière dont on prévient ce vieillissement futur qu'on peut régler pour partie les déséquilibres liés au vieillissement démographique des sociétés, eh bien on n'aboutira qu'à un constat d'impasse et d'insuffisance collective. Cela peut plonger une nation dans le désespoir !

Je crois que c'est en partant précisément de cette approche rigoureuse que l'on peut trouver le moyen de transformer les leviers dont on dispose aujourd'hui et leur assigner de nouvelles perspectives et surtout de nouveaux enjeux.

Question de la salle : Vous avez parlé avec beaucoup de pertinence du pouvoir d'agir et de reconnaissance de l'œuvre. Comment ces grandeurs-là pourraient apparaître dans les indicateurs du Club Landoy, pour en avoir la bonne mesure ?

Jean-Baptiste Barfety : Il y a toujours un moyen de calculer, de mesurer. Mais ce qui me remonte beaucoup c'est que justement le travail est trop réduit à des indicateurs, à des *reportings*, à des *process*. Je

comprends bien la demande d'arriver à embrayer sur une pratique. C'est en parlant j'imagine du dialogue professionnel, dans l'équipe, et du ressenti des salariés qu'on pourrait définir les critères du travail bien fait et les conditions pour y arriver. Et à partir de là poser des indicateurs.

Marine Lamoureux : Plutôt ménager des espaces, finalement, que de se réduire aux chiffres.

Question de la salle : Une question à poser à madame Decaux en particulier. Vous avez évoqué la fidélisation tout à l'heure et j'ai trouvé que le propos était très intéressant. Mais est-ce que cette fidélisation reste tenable dans un contexte

de globalisation totale. Est-il pertinent dans un contexte de mouvance extrême, de rapprochement de sociétés, de conglomérats, de groupes ?

Valérie Decaux : La fidélisation devient une préoccupation, beaucoup plus nettement qu'il y a cinq ou dix ans. L'engagement des salariés de façon durable est un élément fondateur de la performance économique de l'entreprise, sous réserve que les entreprises soient en capacité de s'adapter aux individus. Cette question que tous les DRH se posent de comment retenir les salariés, leur donner envie, les engager durablement, est prioritaire.



TABLE-RONDE N° 3

Entreprise inclusive : comment ne laisser personne sur le bord de la route ?

Animée par :

Vincent de Féligonde, chef du service Économique et social à
La Croix

Intervenants :

- Guillaume Borie, directeur général d'AXA France
- Delphine Maisonneuve, directrice générale du Groupe VYV
- Hervé Navellou, président de L'Oréal France

TABLE-RONDE N° 3

Entreprise inclusive : comment ne laisser personne sur le bord de la route ?



Vincent de Féligonde
chef du service Économique et social
à *La Croix*

Vincent de Féligonde : Comment ne laisser aucun senior sur le bord de la route ? Le tableau n'est pas des plus réjouissants. Un salarié de plus de 50 ans sur trois dit subir ou avoir subi une discrimination au travail. Les seniors ont souvent l'impression d'être victimes de la culture du jeunisme, qui attribue aux jeunes les formations, promotions et augmentations. Et comme les vieux ne comprennent rien aux nouvelles technologies, réseaux sociaux & co, un candidat de 48-50 ans a trois fois moins de chances

de passer le tri du CV qu'un plus jeune. Pour évoquer cette problématique, nous recevons trois praticiens qui réfléchissent à ces questions.

Delphine Maisonneuve, vous êtes depuis 2021 directrice générale du Groupe VYV, plus connu pour ses trois mutuelles, Harmonie mutuelle, MGEN et MNT. Cela fait de VYV le premier acteur mutualiste de santé et de protection sociale en France, avec plus de 10 millions de personnes assurées.

Guillaume Borie, vous avez réalisé l'ensemble de votre carrière chez AXA et avez été nommé en juillet dernier directeur général d'AXA France, à seulement 37 ans, ce qui a fait sensation. Moins maintenant que nous avons un premier ministre de 34 ans, évidemment...

Hervé Navellou, après avoir effectué toute votre carrière dans le groupe, vous êtes depuis un an président de L'Oréal France, une fonction nouvellement créée pour faire rayonner l'empreinte économique, industrielle et territoriale de L'Oréal.

À vous trois, je propose de commencer notre débat en nous expliquant les rai-

sons pour lesquelles votre entreprise a souscrit à la Charte du Club Landoy en faveur de l'emploi des 50 ans et plus. Et ensuite de structurer notre discussion autour de quatre axes principaux d'action à l'égard des seniors : la question de la lutte contre les stéréotypes ; le travail sur l'employabilité des plus de 50 ans et leur santé ; la question de l'intergénérationnel et de la transmission des savoirs ; la transition vers la retraite.

En quoi la question de l'inclusion des plus de 50 ans est-elle donc stratégique pour votre entreprise ? Hervé Navellou, expliquez-nous comment est venue l'idée de la Charte et pourquoi L'Oréal a été particulièrement moteur dans son élaboration.

Hervé Navellou : Il y a un certain nombre de stéréotypes anciens sur ceux qu'on appelle les seniors. Personnellement, je n'aime pas tellement ce terme, je préfère les voir comme des expérimentés. Pour nous c'est une évidence : les gens qui ont de l'expérience ont besoin d'être valorisés et accompagnés. Je suis heureux de voir que depuis qu'on a lancé cette Charte avec Sibylle Le Maire, on a maintenant réussi à regrouper 47 entreprises, ce qui montre une vraie dynamique. Au sein de ce collectif, je crois que 90 % des entreprises ont mis en place un plan, des actions, et qu'on dénombre plus de 130 pratiques particulières à avoir été développées.



Hervé Navellou

Au sein d'une entreprise, créer un lien intergénérationnel est une richesse. Donc quelles occasions créons-nous, quelles actions de mentoring développons-nous ?

« Beaucoup trop d'entreprises ne travaillent pas encore suffisamment la transmission des savoirs, des pratiques et des expériences, des expérimentés vers les plus jeunes. »

Et comment accompagner des gens plus expérimentés dans la préparation de leur vie d'après, sur les plans financiers, de retraite, d'activité, etc. ? Et enfin comment gardons-nous le lien avec ces expérimentés une fois qu'ils sont partis ? Chez

L'Oréal, ils sont plus de 450 à former l'association des anciens qu'on est ravis de retrouver très régulièrement.

Vincent de Féligonde : Guillaume Borie, en quoi cette question de l'inclusion des seniors est-elle stratégique pour AXA ? Vous comptez beaucoup de seniors, c'est cela ?

Guillaume Borie : Absolument. Chez AXA France, 40 % des 13 500 collaborateurs ont plus de 50 ans. L'histoire de l'entreprise explique en partie cette pyramide des âges, mais c'est aussi parce que AXA offre des parcours de carrière extrêmement complets que la rétention des collaborateurs est très bonne à travers les équipes. C'est un grand motif de fierté pour nous. Un axe central de notre métier est l'expertise, l'excellence technique, la compréhension des risques. On fait un métier dans lequel il faut du temps pour bien maîtriser les différents risques qu'on souscrit. Les personnes de plus de 50 ans chez nous ont accumulé une expérience considérable. L'enjeu est donc très fort de la transmission de cette expérience, d'autant qu'on recrute des jeunes de 25-30 ans. Comment forme-t-on ces jeunes et comment les accompagne-t-on ? On voit bien que la question intergénérationnelle est centrale.

Donc quand vous additionnez la structure démographique de l'entreprise, le fait que

l'âge de départ à la retraite, en moyenne, est désormais chez nous de 62,7 ans, eh bien ça veut dire qu'à 50 ans vous avez encore treize ans de carrière devant vous ! Ça laisse un temps considérable pour faire des choses formidables.

L'une des raisons pour lesquelles on a rejoint le Club Landoy réside dans la tradition historique d'AXA à être un groupe d'engagement sociétal. Au-delà de la seule gestion des ressources humaines, l'accompagnement de la société face au vieillissement de la population est un enjeu stratégique pour nous et nous oblige à revoir nos approches.

Cette organisation de la vie en trois temps dont on parle tous est en train de disparaître. Pour l'entreprise, ça ne peut plus être comme ça qu'on regarde le sujet.

« Il y a des temps de vie très différents et le temps de l'emploi n'est plus un temps monolithique. »

Vincent de Féligonde : Même question pour vous Delphine Maisonneuve. Pour quels raisons votre groupe a-t-il rejoint un peu plus tard cette initiative ?

Delphine Maisonneuve : Le Groupe VYV est un groupe jeune, moins de six ans, et très décentralisé. Il est assez particulier puisqu'on est en même temps un groupe de santé et de protection sociale. Nos



Guillaume Borie

activités d'assurance (nous sommes le premier assureur-santé) représentent un quart de notre effectif. Mais les trois-quarts restants, c'est-à-dire plusieurs dizaines de milliers de personnes, sont dans le soin et l'accompagnement. Nos typologies de métiers, nos problématiques d'employabilité, nos expertises, sont donc assez différentes d'un métier à l'autre.

Pourquoi s'être particulièrement intéressés à ce sujet ? Parce que contrairement à un discours ambiant très positif et rassurant sur la diversité et l'inclusion, nous savons que ça ne va pas de soi en réalité pour les seniors. Or nous avons bien la

ferme volonté, pour toutes nos classes de population, de tous âges et de tous types, à ce que chacun puisse pleinement s'engager et trouver du plaisir à travailler.

Chez nous, on parle de seniors à partir de 55 ans ; cette population représente 21 % de notre effectif, c'est-à-dire huit points de plus que la totalité de la société française. Comment ne pas laisser sur le bord de la route cette population de plus de 55 ans, qui est parmi les plus engagées de l'entreprise ?

« Dans notre nouveau baromètre d'engagement qui mesure la fierté à exercer son métier, le sentiment de se sentir utile et la satisfaction de l'expertise, les plus de 55 ans sont aussi engagés que les moins de 25 ans et bien plus engagés que les 35-55 ans. »

L'inquiétude que les seniors expriment porte finalement moins sur la préparation de la retraite que sur la capacité à continuer à être employable et à avoir des perspectives. Les métiers du soin sont des métiers à forte pénibilité, notamment avec la station debout prolongée, etc. Il y a aussi un enjeu à gérer la conjonction entre vie privée et vie professionnelle. Clairement, être femme et senior c'est triple peine : elles ont eu, au démarrage de leur carrière, des enfants

dont s'occuper, ensuite elles ont dû gérer la maison où les tâches ne sont pas tant que ça partagées, et puis on arrive à 50-55 ans avec des parents vieillissants nécessitant de l'aide. Or, l'aidance, on sait bien que c'est en très large majorité l'affaire des femmes.

Puisque nous sommes un groupe de santé, on se préoccupe assez légitimement de la santé de nos collaborateurs et nos accords d'entreprise intègrent souvent déjà la question de l'aidance. Mais comment aller plus loin sur ce sujet de l'aidance, pour nous et nos collaborateurs, mais aussi pour les entreprises qu'on assure ?

Vincent de Féligonde : Le baromètre présenté ce matin montrait bien qu'être âgé de plus de 50 ans est perçu comme le critère le plus discriminant pour une embauche, devant le handicap ou le fait d'avoir un nom à consonance étrangère. Est-ce que dans votre entreprise on parle de seniors et à quel âge est-on senior ?

Hervé Navellou : Oui, senior est disons un terme relativement commun et courant. Mais plus spécifiquement au sein de L'Oréal, on a à peu près 29 % de collaborateurs qui ont plus de 50 ans. Qui, objectivement, jouent un rôle tout aussi fondamental que les autres. De la même manière qu'on a un programme

pour intégrer les jeunes, on a le programme *L'Oréal for All Generations* qui vise à accompagner nos plus de 50 ans autour de quatre ou cinq axes très forts. Le premier, c'est justement lutter contre les stéréotypes et surtout favoriser les échanges intergénérationnels.

De façon très concrète, on pousse beaucoup nos plus de 50 ans à faire du *mentoring*, en interne comme à l'externe. Moi-même je mentore deux jeunes collaborateurs.

« Une autre chose que nous faisons, ce sont les journées d'intégration des jeunes auxquelles participent un nombre important de plus de 50 ans, de manière à ce que l'échange naisse déjà à ce moment-là, que se créent des liens et se brisent un certain nombre de stéréotypes. »

Deuxième sujet important pour nous, c'est comment accompagner les plus de 50 ans sur le plan de la santé et du bien-être ? Concrètement, dans nos usines, dans nos centrales, on prête une attention très importante à toute l'ergonomie, avec des outils et de la formation. Troisième élément, fondamental, c'est l'employabilité. Donc 80 % des plus de 50 ans sont formés tout au long de l'année. Par exemple dans les usines, dans les cen-

trales, il y a des formations de tous les métiers au numérique. Plus qualitativement aussi, on a mis en place un séminaire *Auteur et acteur de son avenir professionnel*, qui amène justement ces plus de 50 ans à bien identifier les *lead gaps* qu'ils rencontrent pour qu'on puisse répondre à leurs besoins. Puis après il y a l'aspect préparation de la retraite, je l'ai un peu évoqué tout à l'heure.

Vincent de Féligonde : Guillaume Borie, on parle de seniors chez vous ?

Guillaume Borie : *Senior*, c'est le terme utilisé pour les plans d'accompagnement. Mais dans la relation quotidienne avec les collaborateurs, je n'entends jamais ce mot-là, y compris dans nos discussions avec les partenaires sociaux.

Vincent de Féligonde : Quand on prend un ascenseur chez AXA, on peut tomber sur une affiche où il est écrit : « sur ce poste, on recherche des candidats jeunes et dynamiques. » Et le mot *jeunes* est barré. Ce qui donne : « sur ce poste, on recherche des candidats dynamiques », et rajouté comme à la main « *et c'est tout* ». Autre affiche : « à 55 ans il est impossible de changer de poste. » Le « *-im* » est barré et cela donne : « à 55 ans il est possible de changer de poste. » Vous avez obtenu le Grand prix Diversité et inclusion

en 2023 pour cette campagne baptisée *L'audace n'a pas d'âge*. Comment cette idée s'est-elle imposée ?

Guillaume Borie : Nous avons déjà beaucoup d'actions en faveur de l'employabilité, de la formation et du développement des plus de 50 ans dans l'entreprise. Nous avons beaucoup échangé avec nos partenaires sociaux au fil des années sur l'amélioration de ces dispositifs. Mais il y a quand même eu, à un moment donné, une forme d'électrochoc dans l'organisation.

Chaque année, en général en septembre, le groupe AXA réalise dans le monde entier une enquête-inclusion dans laquelle nos collaborateurs expriment s'ils se sentent bien ou non dans l'entreprise, s'ils ont été témoins de comportements créant de l'exclusion, s'ils en ont été victimes eux-mêmes ? À travers neuf questions, on récupère des données anonymisées extrêmement puissantes pour comprendre et factueliser ce qui se passe dans l'entreprise.

Il y a un peu plus de deux ans, en recevant les résultats de l'enquête annuelle, on a constaté un décrochage net sur les plus de 50 ans, qui se sentaient plus exclus que les autres. Dans l'enquête, on voyait bien les perceptions à travers les *verbatim* : « je ne suis plus promu ; je ne suis jamais augmenté au moment des campagnes d'augmentation individuelle... »

et ainsi de suite. Avec les effets qu'on imagine en termes d'estime de soi, de se sentir bien au travail, d'avoir l'impression d'être dans la même entreprise que ses collègues. On a constaté qu'il n'y avait pas nécessairement de problème sur la rémunération ou la promotion. Statistiquement, les plus de 50 ans étaient absolument traités comme tout le reste des collaborateurs et selon les mêmes règles d'équité. Pas de problème significatif non plus sur les questions d'accès à la formation, avec 91 % des plus de 50 ans suivant au moins une formation dans l'année.

« En revanche on avait bien un problème de mobilité, presque deux fois inférieure chez les plus de 50 ans que la mobilité des autres collaborateurs. »

En creusant, nous avons découvert un certain nombre de stéréotypes installés concernant les seniors, sous forme de biais inconscients qui finissent par devenir la norme chez tout le monde. À l'arrivée, ce sont des *managers* qui avaient pris l'habitude de ne pas prendre de plus de 50 ans sur des postes nécessitant beaucoup d'usages technologiques, de crainte qu'ils n'arrivent pas à s'en sortir. Mais presque pire, les biais étaient tellement intégrés que les 50 ans ne postulaient pas d'eux-mêmes sur ces offres ! Donc on

s'est attelés à la lutte contre ces stéréotypes, ce qui nous a permis d'améliorer nos accords en la matière et de travailler sur cette campagne dont vous parliez, qui a eu et a encore un impact extrêmement fort. On en a même fait un grand événement à destination de l'ensemble des collaborateurs. On a pu mesurer grâce à la nouvelle enquête inclusion quel point cette campagne avait joué un rôle de déclic. En un an, on a gagné dix points sur le sentiment d'être plus inclus dans l'entreprise.

Avec le groupe Bayard, on a également réalisé une série de huit podcasts où des personnalités comme Valérie Damidot ou David Douillet témoignent sur comment ils se sont réinventés à un moment donné et ont démarré entièrement une nouvelle carrière. Après 50 ans, c'est évidemment possible. Vous pouvez retrouver tous ces témoignages sur YouTube.

Vincent de Féligonde : Hervé Navellou, L'Oréal Paris a diffusé sur M6 une campagne *Bien avec son âge*, où six femmes autour de la soixantaine parlent de leur rapport à la beauté.

Hervé Navellou : Cela rejoint un petit peu ce que disait Guillaume Borie. Si j'y réfléchis, je me rappelle qu'il y a dix ou quinze ans il y avait un peu de jeunisme dans nos communications.



Vincent de Féligonde, Delphine Maisonneuve, Hervé Navellou, Guillaume Borie

« Sur nos marques et sur nos produits, les publicités sont maintenant beaucoup plus diverses. On a – là aussi – agi pour lutter contre les stéréotypes. »

Et certaines de nos égéries sont bien au-delà des 50 ans et nous sommes très fiers de les avoir avec nous.

Vincent de Féligonde : En même temps elles sont aussi une cible...

Hervé Navellou : Ce n'est pas faux ! Mais cette cible, il y a encore dix ou quinze ans, on l'adressait avec des femmes jeunes. C'est donc important qu'une entreprise comme la nôtre, y compris en termes de communication, ait pu faire évoluer ces stéréotypes. Même en interne, à une cer-

taine époque on ne montrait que des jeunes. Maintenant c'est terminé. Toute la diversité de nos équipes est représentée. On a effectivement mené un partenariat avec M6, *Bien avec mon âge*, où des femmes de 60 ans et plus racontent de façon très spontanée, très naturelle, très transparente et sincère, ce qu'elles vivent et comment elles vivent leur beauté et leur âge.

Vincent de Féligonde : Delphine Maisonneuve, vos *managers* sont formés à recruter sans discriminer, avec notamment un visa senior si j'ai bien compris, et une formation *e-learning* ouverte à tous. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Delphine Maisonneuve : Nous avons construit et diffusé à l'ensemble des col-

laborateurs du groupe un parcours de formation dit Passeport Inclusion, composé de plusieurs « visas ». Chaque visa constitue un module e-learning sur un thème ou un enjeu précis comme par exemple, la lutte contre les biais cognitifs. Un « Visa Seniors » est prévu en 2024 pour gommer spécifiquement les biais sur cette population et la prendre en compte à part entière dans nos actions en faveur de l'inclusion. En parallèle, nous déployons des formations « recruter sans discriminer » aux acteurs RH et en 2024 à l'ensemble des *managers*. Par ailleurs je pense qu'une des grandes chances aujourd'hui, et ce qui doit nous permettre d'accélérer sur ce sujet des seniors, c'est le problème de main-d'œuvre. Quand, chez moi, il y a plus de 300 ou 400 postes ouverts pour des infirmières, des aide-soignants, des dentistes, je peux vous dire que 50 ans, 20 ans ou 63 ans, ce n'est pas mon problème ! Donc on doit particulièrement veiller à aller chercher des profils, qui ne répondent pas naturellement à nos offres d'emplois notamment en raison de l'autocensure mais aussi qui à cause de nos biais n'aurait pas été sollicités auparavant. Nous sommes dans un moment où ce ne sont plus seulement les entreprises comme les nôtres mais toutes les entreprises qui sont confrontées à cette nécessité d'attractivité et ce besoin de recruter, sur



Delphine Maisonneuve

tous les types de jobs. J'ai cité le personnel du soin, je pense que L'Oréal pourrait citer des profils techniques en usine ou de commerciaux. Même combat dans les services informatiques, la *data* et toutes les professions sous tension en matière de recrutement.

« Le motif principal au non-recrutement des seniors est qu'il existe un stéréotype sur le fait qu'ils coûtent cher, c'est ce que j'entends ici et là. Mais l'intérim coûte 40 % plus cher ! »

Donc le moment est venu de provoquer un changement fort de paradigme dans

nos entreprises pour aller chercher des profils plus variés que ceux que l'on cherchait il y a encore cinq ans.

Vincent de Féligonde : Dans le Groupe VYV vous avez 45 000 salariés, dont 33 000 sont actifs dans le soin et l'accompagnement, dans les cliniques, les centres de soins. Pour vous, garantir un emploi en bonne santé à vos collaborateurs, c'est le b.a.-ba. Comment réussissez-vous ce pari ?

Delphine Maisonneuve : C'est le b.a.-ba, et pourtant ce n'est pas facile ; c'est encore moins facile dans les professions du soin et de l'accompagnement. Une étude sur la santé des professionnels de santé est sortie récemment. Les résultats sont juste affligeants... C'est pour cette raison que dans les enjeux RH de notre plan stratégique, un de nos cinq axes est celui de la préservation du capital santé de nos collaborateurs. Cela passe par un accompagnement en matière de santé mentale, par la promotion du sport en entreprise, par un accompagnement spécifique des seniors, par des bilans, etc. Mais on a encore beaucoup, beaucoup à faire. Nous sommes organisés de manière décentralisée, et les accords et les options se négocient entreprise par entreprise. Pour autant, ce n'est pas du tout la même problématique de santé pour une

aide-soignante ou pour quelqu'un qui travaille dans un emploi de bureau. Au-delà de VYV, on doit réaliser ce travail branche par branche, activité par activité, pour maintenir en bonne santé les seniors, ne serait-ce que pour conserver la possibilité d'exercer son métier.

Vincent de Féligonde : Hervé Navellou, même question. L'Oréal, c'est très glamour, mais derrière il y a des usines, des centres logistiques, des équipes sur les routes... Vous veillez étroitement à la santé de vos collaborateurs, vous faites de la recherche de cancer. C'est systématique ?

Hervé Navellou : Oui, on systématise les bilans de prévention et les bilans de santé auprès de nos collaborateurs, notamment ceux qui arrivent aux 50 ans. On y prête beaucoup d'attention. Même chose sur la façon de vivre, de savoir prendre soin de soi. On fait pas mal de *coaching* et Michel Cymes nous aide là-dessus avec des *webcasts* pour conseiller nos équipes, jeunes et moins jeunes, à prendre soin de soi, à savoir faire du sport, à savoir s'alimenter, à savoir trouver son juste équilibre entre sa vie personnelle et sa vie pro. De toute façon, une entreprise ne marche que si les gens ont de l'énergie. Et vous n'avez de l'énergie que si vous prenez soin de vous. Le sujet de l'employabilité est de toute façon devenu pour toutes nos entreprises

un *must*, quelles que soient les générations. On doit maintenant être des entreprises apprenantes tout au long de la vie professionnelle. On doit, je pense aussi, susciter et encourager la curiosité de nos équipes, faire en sorte qu'elles apprennent et qu'elles apprennent à apprendre. Avec le digital, dans les années 2010, ça a été un immense travail de former toutes nos équipes. Et tout le monde s'y est mis, les jeunes et les moins jeunes. Sur le développement durable, qui est au cœur maintenant de notre modèle, là encore on a formé massivement les gens. Et on va le refaire sur la partie IA, qui concerne toutes les tranches d'âges, bien sûr.

Vincent de Féligonde : Chez L'Oréal, vous dites que ça se passe mal quand on ne passe pas le relais aux jeunes, que ça pose des problèmes...

Hervé Navellou : Ma conviction c'est que cette idée des plus âgés qui seraient moins productifs parce que moins énergiques, c'est du *bullshit*. Comme le disait Delphine Maisonneuve, le taux d'engagement des plus de 50 ans est en réalité supérieur à la moyenne.

« Et c'est la complémentarité entre des expérimentés et des plus jeunes qui crée la productivité, la bonne marche et la force d'une entreprise. »

L'enjeu peut-être encore plus sensible que les autres est donc bien de faciliter l'échange, d'encourager la transmission. Si on n'y prête pas attention, on peut avoir des expériences parfois incroyables qui se perdent et cela peut être un drame économique pour une entreprise. Pour être totalement transparent, je discute pas mal de cela avec mes équipes et je veux qu'on aille beaucoup plus loin que ce qu'on fait déjà.

Vincent de Féligonde : Guillaume Borie, vous le disiez tout à l'heure également, l'assurance est un métier dans lequel le savoir-faire accumulé est extrêmement important ?

Guillaume Borie : C'est central. Toute cette soi-disant baisse de productivité à partir d'un certain âge est complètement fausse. Elle est le résultat direct des clichés, des stéréotypes et de nos biais inconscients. C'est nous qui provoquons cette situation. Je vais l'illustrer par quelque chose de très concret qu'on a transformé avec les équipes d'AXA France. Avant d'avoir le plaisir de prendre la direction générale, je supervisais les activités d'assurance-dommages. Et dans nos équipes de souscription, qui sont des équipes dans lesquelles l'expérience est absolument fondamentale, on se retrouvait dans une situation absurde du fait de règles administratives internes, lorsqu'il y

avait un remplacement de départ à la retraite. La personne partait à la retraite, l'ouverture du poste pouvait alors seulement être lancée et quand le remplaçant arrivait, trois ou six mois après, il n'y avait bien entendu plus personne pour transmettre les dossiers... Comme dans les équipes tout le monde savait que ça se passait comme ça et que personne ne voulait se retrouver avec un stock en plus à gérer le jour du départ, on confiait le moins possible de travail au futur retraité, six mois avant qu'il ne parte ! C'était devenu vraiment absurde. Et là, vous organisez la baisse de productivité et l'absence totale de transmission des savoirs avec des effets en cascade qui deviennent ensuite très problématiques. Désormais, pour qu'il y ait une vraie transmission, non seulement on ouvre les postes bien plus en avant mais, surtout, on impose que le remplaçant soit là au-moins trois mois avant le départ. Et dans cette période-là, le collaborateur qui va partir devient carrément hyper-productif ! Il continue à faire son boulot, plus la transmission, et son degré d'engagement est en général hyper-élevé parce qu'il y a une fierté de pouvoir transmettre cette connaissance. Voilà un exemple très concret qui illustre bien le défi auquel on est confronté et qu'il faut prendre de façon très systématique, depuis les programmes de sensibilisation que j'évo-

quais tout à l'heure jusqu'à changer les règles administratives de gestion des effectifs de la boîte.

Vincent de Féligonde : Delphine Maisonneuve, vous encouragez à la MGEN le tutorat pour favoriser le transfert des savoirs et des compétences. Vous avez renégocié un accord sur cette question en 2022, c'est cela ?

Delphine Maisonneuve : Oui. Dans chacune des mutuelles du Groupe VV, il y a ces types d'accords et d'initiatives ; on en a sur le mentorat interne et il y a des choses très intéressantes autour du mentorat externe comme le partenariat que nous avons noué avec l'association *Nos Quartiers ont des Talents*. En ce moment j'accompagne, en tant que mentore une jeune femme qui a moins de la moitié de mon âge. Cela permet la transmission des savoirs et la transmission de la culture de l'entreprise. La culture d'une entreprise, c'est son ADN, sa capacité à se réinventer, son histoire, ses façons de faire et de se comporter, etc.

« Non pas qu'on veuille rester dans un moule, mais il faut prendre des ingrédients du passé, des ingrédients d'aujourd'hui, la perspective du futur et c'est ce qui permet de faire évoluer la culture. »

J'aime beaucoup l'exemple donné par Guillaume Borie de repeigner les processus RH pour s'assurer que ces processus ne produisent pas de l'exclusion.

Monelle Barthélémy : Je relaie une question de notre live en direct sur YouTube. Il s'agit de David Maillard, qui est signataire de l'Acte 50+ chez Décathlon, qui vous demande s'il existe dans vos entreprises une formation des jeunes *leaders* au *management* des seniors ? Son retour d'expérience est qu'il y a là un vrai levier pour lutter contre les stéréotypes et créer une meilleure communication intergénérationnelle.

Hervé Navellou : C'est peut être une bonne idée ça, on ne l'a pas. On va y réfléchir du coup.

Delphine Maisonneuve : Pareil.

Guillaume Borie : On travaille sur le multi-générationnel mais pas spécifiquement dans ce sens et c'est une bonne idée.

Témoignage de la salle : Je travaille dans l'armée. Le souci qu'on rencontre dans la fonction publique, c'est que les gens partent et ne sont pas remplacés, ou ne sont remplacés que six mois ou un an après, dans le meilleur des cas. Et il nous faut au moins six mois pour former un remplaçant à la place de la personne qui

est partie. Donc la fonction publique perd entre un an et un an et demi dans cette affaire. À 65 ans, je pourrais partir à la retraite demain si je le voulais mais je n'y tiens pas. Et pour moi, ce serait une fierté de travailler et de transmettre aux plus jeunes, de pouvoir leur dire moi je sais ça, et ça. Leur expliquer tout simplement.

Question de la salle : Sophie Schmidt, Seniosphère. Vous l'avez dit, les mots sont très importants. Vous avez utilisé le mot senior mais je ne vous ai pas entendu parler de l'âgisme. Alors que vous avez beaucoup évoqué cet âgisme. Est-ce un choix ? Faudrait-il utiliser davantage ce terme d'*âgisme* ?

Guillaume Borie : Ce n'est pas un choix, en tout cas pas pour moi. Et je ne suis sincèrement pas convaincu que l'utilisation de ce terme nous aide davantage. Le terme global qui regroupe l'ensemble de ce que nous essayons de faire, c'est l'*inclusion*. Et le terme qui pointe les difficultés, c'est la *discrimination* qui doit – dans tous les cas et dans toutes les circonstances – être rejetée dans les processus et le fonctionnement de l'entreprise. C'est pour cela que je préfère toujours travailler avec ces deux mots qui me paraissent recouvrir la totalité du sujet. L'autre point auquel nous tenons beaucoup chez AXA, c'est d'éviter toute forme de concurrence

entre les différentes thématiques d'inclusion. Il ne peut pas y en avoir par nature mais la tentation est un peu inévitable de temps en temps.

Hervé Navellou : Je suis complètement d'accord. Je pense qu'on n'a pas envie de dresser des catégories les unes contre les autres. Je pense que la richesse encore une fois d'une entreprise – et on le sait tous ici – tient à la diversité des équipes qui la composent : origine sociale, âge, etc. C'est ce qui rend une entreprise forte, ouverte, curieuse, créative et il faut veiller à ce que chaque composante y trouve son compte, s'épanouisse, soit accompagnée. Cependant, je suis hésitant à confronter le jeunisme et l'âgisme car cela pourrait nous entraîner dans des discussions idéologiques.

Delphine Maisonneuve : Il y a un autre sujet dont nous n'avons pas encore parlé : celui de l'aïdance. Quelle est notre capacité à trouver des solutions pour les salariés – très souvent des femmes – qui vont devoir accompagner leurs parents ?

« Cette situation fait vieillir plus vite, provoque une charge mentale incroyable, limite les possibilités de s'épanouir pleinement dans l'entreprise. »

Je pense qu'on doit continuer à avancer dans le cadre de négociations ou de services qu'on apporte à nos salariés de plus de 50 ans, pour les aider à trouver des solutions pour leurs parents et à mieux gérer cette charge mentale personnelle.

Sibylle Le Maire : Pour rebondir sur cette réflexion, l'aïdance est au cœur du projet du Club Landoy. On parle de 11 millions de personnes ; 17 millions dans cinq ans. Bien évidemment, on voit que ce sont très majoritairement des femmes. Si vous le souhaitez, on a pas mal de propositions qui ont été faites en date du 6 octobre, puisqu'on est en lien avec le Conseil économique et social sur ces enjeux-là de manière annuelle, avec le soutien notamment du groupe AXA, de l'OCIRP, de l'ensemble du Club Landoy, du collectif Je t'Aide... Je vous invite à les regarder sur notre site.

Guillaume Borie : Il me paraît indispensable que ce sujet soit au cœur du dialogue social dans les entreprises. Nous avons travaillé durant plusieurs mois sur un accord dédié uniquement à la question de l'aïdance qui – je crois – a même été signé à l'unanimité. C'est un sujet qui dépasse en plus les frontières nationales comme on le constate évidemment chez AXA.

KEYNOTE

“How can we support sustainable and quality working lives satisfying for everyone involved?

Good practices from European neighbours.”



Heidrun Mollenkopf
présidente d'AGE Platform Europe

Let me first thank Madame Le Maire and le Club Landoy for inviting AGE Platform Europe to this conference. We hope we can contribute with our intervention and give you some ideas. AGE Platform is a European network and we aim to voice and promote the interests of the 119 million citizens aged 50+ living in the EU, and to raise awareness of the issues that concern them most, including employment.

“We are all aware of the changes in the population structure that have been taking place in virtually

all industrialised nations for several years now.”

Due to low birth rates and increasing longevity, the former age pyramid of the population is turning into a tree with inverted proportions: fewer young vs more older people. These changes are also having an impact on the labour market. Every year, significantly less young people enter the workforce than older employees leave. Older people are therefore urgently needed to ensure productivity. And yet, today, 2/5 of older persons aged 55 to 64 do not work in the European Union. And it is even 3/5 of older women in some countries. At the same time, we know that the average figures cover the big differences between European countries.

How can we explain these figures? A first explanation is the so-called ageism. Negative attitudes towards older people and age discrimination are the major barriers to any change for the aging workforce. This morning, we heard about this magic threshold of 55. If you have reached a certain age, you are no

longer seen as productive, but rather too old to support leaders, without loaded concepts and not adapted to deal with today's world complexity. At the same time, not enough adequate opportunities for lifelong learning and training are offered to all older workers and employees, to maintain their employability. However, biological age and social age are two different things. To believe that everybody ages the same does not justice to reality. Wasn't it the French sociologist Pierre Bourdieu who said that classifications by age always come down to imposing limits and producing an order in which everyone has to fit in? Another explanation for the low employment rate among older people can also be found in the lack of support of older workers in the labour market.

The rate of long-term unemployment, which is about twelve months or more, is much higher for older workers than for other age groups. Which means that a large majority of them are more likely to become inactive than to find a new job after the age of 50.

And finally, a third explanation for the low participation of older persons lies in the lack of adaptation of workplaces and working conditions to groups of all ages. Work has an impact on people throughout their lives, to varying degrees.

“Some particularly demanding jobs have a significant impact on workers’ physical and mental health, and solutions must be found to support these workers in the middle of their career, not just in older age.”

The legacy of cumulative discriminations across the life course also creates groups specific challenges. For instance, as we heard already this morning, the fact that women spend more time on caring during their careers than men, also in old age, means that their challenges in remaining or finding employment, are even greater and create a gender gap in employment rates. And this is also one of the main reasons for the resulting gender pension gap and the poverty of older women.

So, what can be done to retain and develop the older workforce within companies or organisations? And how can companies, older workers and their families equally benefit from such matters? This is the question we asked our AGE members in a barometer dedicated to employment. In this barometer, published last November, we took stock of the situation of older workers in 19 European countries and collected a number of good practices, which we hope provi-



de inspiration at both national and European levels for a labour market that enables sustainable and quality working lives that satisfy all those involved.

"One of the first responses given in the barometer is the need to recognise the experience, the value and the full potential of older people in the workplace."

This can be done with the support of charters, such as the one setup by le Club Landoy, or through the implementation of age equality strategies at national, sectoral and company levels. In Germany, for instance, the Federal Ministry of Labour and Social Affairs set up a

Demography Network Association which gives space for cross-companies exchanges of good practices to develop sustainable and successful employment strategies in companies.

We also believe that a proper recognition of the potential of older people must be based on a person-centred and intersectional approach. A person-centred approach allows a better management of the workforce in identifying its assets. It enables to respond adequately to the needs of employees and allows employment agencies to adequately support older jobseekers, connecting them to supporting entities that provide tailor-made training and guidance. Such a model has been developed in Italy, for

instance, thanks to the Guarantee of Employability of Workers programme with the support of the European Union. The Swedish model is inspiring with regard to intersectional discrimination faced by older women, because several measures provide special support to women throughout their lives to guarantee their right to work, care work for those concerned, their autonomy and work-life balance.

This is reflected in the position of older women in the labour market, Sweden remaining the best performing country in the EU with an employment rate for women of 78%.

And finally, workplaces need to be designed, conceived and accessible for all ages. This implies more research on health inequality in the workforce, to identify where stronger Occupational Safety and Health policies are needed, and what kind of flexible working arrangements can be planned in aging-at-work strategies, again, with specific support for work-life balance for informal carers. In this context, we can also refer to the EU Work-Life Balance Directive, which introduces a set of legislative actions with, among others, the aim of better supporting a work-life balance for parents, but also for carers.

“Occupational Safety and Health should be considered in the light of current and future digital changes, including more digital literacy opportunities, and improving the availability, affordability and accessibility of new technologies.”

In this respect, AGE is a partner of the next campaign of the EU Agency for Safety and Health at Work, on “Safe and healthy work in the digital age”. The campaign aims to ensure a people-centred approach to managing digital technologies in the workplace, and to define recommendations for member states, sectors and companies.

I invite you to read our barometer, where you will find inspiring initiatives and concrete recommendations to support sustainable and quality working lives.

To achieve the goal of retaining older employees in the labour force, or attracting new ones, many different measures must and, as we have seen, can be taken in various respects. This requires a strong commitment from employers and companies, and cooperation with older people themselves or their representatives.

As AGE Platform, we are happy to contribute to this endeavour to the best of our ability.



TABLE-RONDE N° 4

Santé physique, santé mentale, usure professionnelle : quelle prévention ?

Animée par :

Myriam El Khomri, directrice du Conseil et de la Stratégie RSE de Diot-Siaci, ancienne ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social

Intervenantes :

- Audrey Duval, présidente de Sanofi France, directrice des Affaires Corporate Groupe, membre du Comité exécutif de Sanofi
- Astrid Panosyan-Bouvet, députée de Paris, membre de la commission des Affaires sociales de l'Assemblée nationale
- Florence Tondou-Mélique, directrice générale de WTW France & Luxembourg

TABLE-RONDE N° 4

Santé physique, santé mentale, usure professionnelle : **quelle prévention ?**



Myriam El Khomri

directrice du Conseil et de la Stratégie RSE de Diot-Siaci, ancienne ministre du Travail

Myriam El Khomri : Je suis ravie d'avoir un tel plateau à animer aujourd'hui, sur ce sujet qui nous intéresse énormément et que nous avons préparé lors d'échanges préalables à cette rencontre. Astrid Panosyan-Bouvet, vous êtes tout particulièrement attentive au dialogue avec les organisations syndicales, nous le savons, et je pense qu'il est important de rappeler que vous avez mis en place un groupe de travail transpartisan à l'Assemblée nationale sur la question des mutations du travail. Avec vous,

nous évoquerons les questions de pénibilité, de bas salaires et de prévoyance sur lesquels vous vous mobilisez tout particulièrement.

Audrey Deverloy, vous êtes présidente de Sanofi France, c'est-à-dire 20 000 salariés dont 11 000 dans les usines. Vous avez co-présidé avec Boris Cyrulnik le Cercle de Giverny consacré à la responsabilité sociale des entreprises, et qui a réfléchi notamment aux nouveaux modèles à imaginer et aux bonnes pratiques de prévention à mettre en œuvre dans le domaine de la santé en entreprise.

Florence Tondu-Mélique, vous avez pris la direction générale de Willis Tower Watson (WTW) en mai 2023, en France et au Luxembourg. Chez WTW, conseil, courtier, les risques sont votre quotidien. Dans les entreprises comme dans les collectivités territoriales, vos équipes interviennent sur tout ce qui relève des enjeux RSE et de capital humain.

Aujourd'hui, nous savons qu'il y a une attente extrêmement forte des salariés, et pas seulement des plus expérimentés, pour ce qui touche aux questions de santé et de prévention. J'avais moi-même

réalisé une étude avec Jérôme Fourquet l'an dernier sur ce sujet, montrant que 62 % des salariés pensent que leur travail a un impact négatif sur leur santé mentale, un chiffre en hausse d'année en année. Par ailleurs, 52 % ont le sentiment que leur travail a un impact négatif sur leur santé physique. Des chiffres qui parlent d'intensification du travail, du sentiment de charge de travail, de *management* à distance, etc.

En tant que ministre du Travail, j'ai porté le plan Santé au travail n°3 en 2015 qui, justement, voulait sortir d'une logique curative pour mettre le paquet sur la prévention et sur la promotion en santé. Soyons lucides : on ne peut pas dire aujourd'hui que cette politique de prévention soit suffisamment développée. Le débat sur les retraites a fait resurgir avec beaucoup d'acuité la question de la soutenabilité du travail et a reposé la question de savoir comment faire pour réussir à garder les salariés jusqu'à 64 ans, quand on connaît leurs difficultés...

« Une très intéressante étude réalisée par France Stratégie en avril 2023 a montré que 30 % des départs de fin de carrière ne relèvent pas d'un passage immédiat de l'emploi vers la retraite. »

Ces sorties précoces, hors retraite ou pré-retraite, le sont beaucoup pour des raisons de santé, et pas seulement de chômage ou d'inactivité.

Cette étude cible à peu près les quinze métiers les plus exposés. Des métiers, on va y venir, qui sont souvent ceux qui rencontrent le plus de tensions en termes de recrutement. Ma première question va s'adresser à Florence Tondu-Mélique, puisque vous travaillez avec de très nombreuses entreprises et collectivités. Quel est l'intérêt, selon vous, à agir en matière de prévention ? Et – dit de façon un peu brutale – comment arriver à convaincre d'engager des actions de prévention dans les entreprises ?

Florence Tondu-Mélique : Effectivement, WTW est un des leaders en matière d'assurance de la personne et de conseil en capital humain, que ce soient les études de rémunération, le conseil en matière d'expérience-employé, la prévoyance, les complémentaires santé, la prévention... À ce titre, notre métier est de faire le lien entre les assureurs et les entreprises. Nous avons environ 25 000 entreprises clientes partout en France, des plus petites aux plus grandes, et nous accompagnons 3 500 collectivités locales. Ce que nous constatons aujourd'hui, chez nos clients, c'est qu'ils sont confrontés à trois

problématiques d'attraction, de rétention des talents, le tout dans un contexte de pénurie largement commenté dans l'actualité.

Le point le plus fondamental à notre sens, c'est celui de la lame de fond démographique à laquelle nous sommes confrontés. Demain, la population active va décroître. Le MEDEF avance le chiffre de 3,9 millions de besoins à horizon 2050. Les réformes de la retraite ou de l'assurance-chômage peuvent aider à donner accès à des viviers élargis et permettre un allongement de la durée de travail. Mais cela, évidemment, ne fonctionne qu'à la condition d'un bon maintien des conditions d'emploi. Que les salariés ne soient pas usés, ne soient pas désengagés, ne soient pas sortis prématurément de la sphère du travail.

À travers notre métier de conseil, nous disposons d'une vision globale grâce à une base de données qui nous permet de suivre 32 millions de collaborateurs à travers le monde, dans 40 secteurs et 11 000 entreprises. Avec cette science de la donnée, nous effectuons des enquêtes sur mesure pour le compte de nos clients, ainsi que des baromètres et des études transverses sur le bien-être en entreprise et sur l'absentéisme, dans le secteur privé comme dans le secteur public.



Florence Tondu-Mélique

« Ce que l'on constate et qui est extrêmement frappant et récent, c'est une dégradation majeure des conditions d'emploi, une usure professionnelle élevée que l'on note à travers le marqueur de l'absentéisme. »

On a un absentéisme en France qui a crû de 35 % depuis 2019, à 5,3 %. Il a crû de 9 % dans le privé rien que l'année dernière. Aujourd'hui, pas une catégorie de population n'est épargnée. Sur les 20 à 29 ans : + 15 % d'absentéisme. Sur les 30 à 39 ans : + 17 %. Sur les cadres et profes-

sions intermédiaires : + 14 %. Des secteurs professionnels qui étaient jusqu'à présent les bons élèves – comme la finance, l'assurance, les sociétés technologiques – sont désormais eux aussi touchés par une augmentation du nombre d'arrêts individuels. Ces arrêts individuels progressent énormément et représentent 42 % des arrêts contre 34 % l'année précédente. On constate enfin que certains secteurs sont particulièrement touchés, avec des taux de départs très élevés : 32 % dans la restauration et 26 % dans la santé.

Il y a donc une véritable urgence, du point de vue du bien-être des salariés, mais aussi du point de vue économique des entreprises, puisque cela crée une dérive des programmes de santé et de prévoyance. Cet absentéisme a un tas d'incidences sur la production, le climat social, le chiffre d'affaires, la surcharge pour les autres collaborateurs...

Myriam El Khomri : Un point d'absentéisme, cela représente entre 1 à 2 points de masse salariale... On imagine donc bien la réalité de ce phénomène mais – une fois le diagnostic posé – comment arrivez-vous à déployer une stratégie de santé au travail ?

Florence Tondu-Mélique : Quand on regarde les causes de l'absentéisme – on l'a

mesuré dans le secteur public – la première d'entre elles est l'usure professionnelle, à 60 % !

La bonne nouvelle est que les entreprises s'emparent du sujet. Dans une étude que nous avons menée en France sur le bien-être au travail, 93 % d'entre elles disent que leur principal domaine d'intérêt est le bien-être émotionnel de leurs salariés. 86 % se préoccupent du bien-être physique. Les entreprises mettent en haut de leurs préoccupations tout ce qui relève du stress, de l'usure professionnelle et de la santé mentale.

« Accompagner les entreprises sur cette problématique complexe, diffuse, multiple, nécessite une approche systémique. »

Quel que soit le secteur, public ou privé, dans le transport ou la grande distribution, nous adoptons une démarche sur mesure adaptée de façon spécifique aux problématiques du secteur ou de l'entreprise, en déployant différents types d'expertises, avec des ergonomes, des psychologues du travail, des experts en santé mentale ou en sécurité. Le tronc commun de notre travail comprend quatre approches. La première approche est de mesurer. Il faut partir de la *data*, d'une base scientifique quantitative et projec-

tive. Il faut comprendre, c'est-à-dire aller à la cause profonde. Ce qui exige, en plus de la *data*, d'interviewer un certain nombre d'experts dans l'entreprise pour avoir la vision de l'ensemble du corps social. La troisième chose, c'est de définir des solutions. De notre côté, nous prôtons une approche de co-construction avec des experts externes et internes, associant les ressources humaines et les partenaires sociaux. Et puis, enfin, définir des plans d'action qui doivent être à long terme, projectifs, cohérents, et mesurés avec la même rigueur qu'on le ferait pour un plan stratégique ou économique. Reste après à déployer les actions, en mettant en branle tout l'écosystème, en interne comme avec tous les prestataires auxquels on a accès au travers des contrats de santé et tous les experts qui font partie de l'écosystème indirect.

Myriam El Khomri : Audrey Duval, chez Sanofi aussi vous avez aussi cette pratique de baromètres sociaux depuis de très nombreuses années et, derrière, vous lancez beaucoup de plans d'actions. Comment définiriez-vous la politique de prévention en santé que vous avez mis en place ?

Audrey Duval : Tous ces sujets sont non seulement importants, bien évidem-

ment, pour une entreprise qui travaille dans la santé, mais je pense qu'ils forment un sujet sociétal qui nécessite que l'on y réfléchisse tous. Alors concrètement, qu'est-ce qu'on fait ? On a 20 000 collaborateurs en France, 11 000 dans les usines, 4 000 qui travaillent en R&D, on a des sites tertiaires... Est-ce que l'on va avoir une approche ultra personnalisée pour tout le monde ? Non, ce n'est pas possible, il faut être réaliste.

« Ce sujet de la prévention, on l'aborde en réalité au niveau mondial et pas seulement en France. »

Notre programme *All Well* se décline dans tous nos pays sur la base de quatre piliers : la santé physique, pas de surprise c'est important ; la santé mentale, peut-être le sujet qui monte le plus ; un troisième qui est celui de la culture d'entreprise, pour rappeler l'importance d'une culture inclusive, à tous les niveaux de l'entreprise et dans toutes les divisions. Le quatrième pilier consiste enfin à se demander comment aider les collaborateurs, quel que soit leur âge, à gérer l'aspect financier au cours de leur développement dans l'entreprise. Ces quatre piliers, on les décline de façon concrète et on fait en sorte qu'ils résonnent au-

près des collaborateurs et soient incarnés par les *managers* et les dirigeants de l'entreprise.

Sur la santé mentale, nous avons maintenant des baromètres qui nous donnent des tendances et nous aident concrètement à construire des plans d'action. Ce qui est intéressant, c'est l'adhésion croissante des collaborateurs à ces baromètres de prévention des risques. En 2021, un collaborateur sur deux prenait le temps de remplir les questionnaires. En 2023, on est quasiment à 70 %. Cela montre bien à quel point les collaborateurs ont envie de participer à ce débat et d'être impliqués. La co-construction se fait bien évidemment avec les organisations syndicales, mais aussi avec tous les collaborateurs.

« Il est très important d'embarquer nos collaborateurs sur ces sujets de promotion de la qualité de vie, de santé mentale, etc. »

Sur la santé physique, bien évidemment, on ne va pas dire « Allez hop ! Trente minutes de sport pour tout le monde tous les matins comme recommandé ! » Pour autant, il y a quand même des choses à faire pour encourager l'activité physique – je dis bien activité physique, nous ne sommes pas tous sportifs de haut ni-



Audrey Duval

veau, même si c'est l'année olympique... Pour les petits gestes du quotidien, nos nouveaux bâtiments, avenue de la Grande-Armée, ont des escaliers qui ont été redécorsés. Les escaliers tout moches, tout gris, ça ne donne pas envie. Des escaliers colorés, ça donne envie. Ces petites astuces fonctionnent : ce ne sont pas des gadgets ; un médecin du travail me l'a confirmé.

Dans certains de nos sites, ils ont mis des séances d'échauffement sur les lignes de production : dix minutes d'échauffement qu'ils font ensemble. Avec ce genre de petites choses pratiques on met une routine en place.

Tout cela doit bien entendu faire partie d'un projet d'entreprise. Au niveau de la direction de Sanofi cette fois-ci, lorsqu'il y a de grands enjeux nationaux type Jeux Olympiques et Paralympiques 2024 de Paris, cela veut dire concrètement en être partenaire. Cela nous permet de décliner un certain nombre d'activités au travers de cet événement mondial. On a lancé énormément de challenges sportifs sur chaque site qui, encore une fois, construisent leurs propres événements. Ce sont donc des petites choses concrètes aussi bien que des grands projets d'envergure.

Et puis le dernier point, je le soulignais, c'est l'aspect culturel mais aussi financier. Je vais prendre l'exemple du cancer qui, malheureusement, touche beaucoup de monde. On sait que l'on a forcément des collaborateurs personnellement concernés en tant que malades mais qu'il y a aussi des *managers* impliqués avec des personnes de leur équipe qui sont touchées.

Grâce à une collaboratrice très engagée sur le sujet – qui nous a énormément appris – on a mis en place un programme de formation pour aider nos salariés à mieux gérer ces situations-là. Dans les neuf régions où sont implantés nos sites, nous avons mis en place des cellules d'écoute où les personnes peuvent par-

tager leurs expériences et poser leurs questions. Cela recrée du lien. De ces cellules est remontée la question de la rémunération. Être gravement malade et courir le risque de perdre son salaire à cause de cela est vraiment la double peine. Nous avons donc choisi d'être cohérents et nous sommes fiers de pouvoir nous dire que Sanofi, au 1er janvier, a sécurisé la garantie de la rémunération pendant 12 mois en cas de longue maladie. Et c'est grâce à ces personnes qui ont fait émerger cette question précise que nous avons avancé.

Voilà : on essaie aussi d'apprendre des situations pratiques ; on apprend au fil de l'eau. Ce sont des petits pas et nous sommes loin d'être parfaits mais, finalement, on arrive à progresser et à consolider nos piliers.

Myriam El Khomri : Madame la députée, il y a eu beaucoup de lois ou de négociations qui se sont attaquées à ces questions-là : loi santé au travail durant le premier quinquennat, loi sur les retraites avec le fonds d'investissement dans la prévention de l'usure professionnelle, débats sur la question de la pénibilité... Vous êtes quelqu'un qui avez à cœur d'être dans le dialogue social. Concernant la pénibilité, alors, comment la mesure-t-on ? Qu'est-ce qu'on fait de cette

mesure ? Quel accompagnement met-on en œuvre ?

Astrid Panosyan-Bouvet : Avant tout, merci Sibylle Le Maire pour l'organisation de cette conférence de haute qualité, où l'on apprend beaucoup. En tant que décideurs d'entreprises ou décideurs politiques, nous avons besoin de ces moments pour se confronter à la réalité et aux bonnes pratiques. J'en profite pour saluer votre initiative, Audrey Duval, concernant le cancer au travail. J'ai rencontré ces femmes en phase de rémission qui ont lancé cette initiative spontanément et ont ensuite été suivies par la direction de l'entreprise, par le *management*. C'est ce genre de pratiques qui doivent essaimer.

Je vais répondre précisément à votre question, chère Myriam El Khomri. Et rappeler tout d'abord que le postulat fondamental en politique publique en matière de retraite, c'est que les gens peuvent choisir de reporter leur âge de départ à la retraite. Effectivement, en moyenne, l'espérance de vie augmente. Et l'espérance de vie en bonne santé augmente également avec plus de substitution technologique qui évite les métiers pénibles. Mais ce ne sont que des moyennes. L'étude d'avril 2023, que vous citez tout à l'heure, révèle d'énormes dis-

parités en fonction des métiers. Elle montre qu'aujourd'hui 30 % des seniors entre 51 et 59 ans quittent le marché de l'emploi en étant ni en emploi ni en retraite, ce qu'on retrouve aussi chez un certain nombre de jeunes, ni en emploi ni en formation : un double handicap pour le pays...

« Chez les Français entre 51 et 59 ans, ils sont 10 % en moyenne à quitter le marché de l'emploi de manière anticipée précisément pour des questions de santé. »

Ce pourcentage monte à 35 % pour les ouvriers non-qualifiés, 25 % pour les aides-à-domicile, 18 % pour les aides-soignants. Donc je vous invite vraiment, décideurs privés et décideurs publics, à regarder cette étude de France Stratégie qui passe à la loupe l'effet de la santé par métier et en montre les disparités. C'est un sujet qui doit nous engager à la fois par le gâchis des vies humaines et par le gâchis économique. Les études de la Chaire TDTE de Jean-Hervé Lorenzi montrent combien on pourrait gagner en termes de contribution de recettes, en termes de capacité productive mais également sur le plan macroéconomique, en nous rapprochant de nos pairs européens.

Il faut aussi voir ce sujet sous l'angle politique. On est à quarante mois d'une échéance présidentielle. Avec des partis politiques, notamment un, qui se nourrit profondément du ressentiment et du sentiment de déclassement des classes moyennes. Des personnes qui ont pu travailler toute leur vie durement sur un métier pénible et se voient obligés de le quitter pour des raisons de santé vont se retrouver à cumuler chômage puis RSA pour ensuite arriver à une petite retraite. C'est la clé du ressentiment. Et donc pour des raisons économiques mais également éminemment politiques et démocratiques, c'est un sujet qui doit nous intéresser. La réforme des retraites de 2023 a commencé, pour la première fois je pense, à faire plus le lien entre retraites et travail. D'abord, sur la question des pénibilités.

« Bien sûr, je regrette que le compte pénibilité soit essentiellement celui du monde industriel, avec 10 % de la population active dans le milieu industriel mais 75 % des titulaires du compte pénibilité. »

Mais on travaille plus, on prend mieux en compte les poly-expositions. Il y a aussi ce fonds de prévention de l'usure professionnelle, effectivement, où l'on va enfin



Astrid Panosyan-Bouvet

d'une logique de réparation vers une logique de prévention. Il y a également la mise en place d'une visite à 45 ans, point très important pour des métiers qui seraient présumés pénibles. Pour pouvoir permettre ensuite, à 61 ans, qu'une personne puisse déterminer si elle peut partir en retraite précoce à taux plein. Mais là on voit qu'on est encore dans une logique de réparation et de compensation. Des mieux-disants européens ainsi que d'études américaines qui vont beaucoup plus que nous dans la « granularité » des effets, métier par métier, je tire trois postulats importants. En premier lieu, c'est

que travailler plus longtemps commence bien plus tôt qu'on ne le croit ! C'est quand on est jeune qu'il faut commencer à penser à comment travailler plus longtemps. Ce *check-up* à 45 ans, pensé pour les métiers pénibles doit être généralisé. Cela doit être un entretien 360° pour aborder les questions de formation professionnelle, de compétences physiques et d'aménagement des postes de travail. Sur la formation professionnelle, par exemple, on sait que les entreprises investissent deux fois moins pour les plus de 55 ans que pour les plus jeunes.

Le deuxième postulat que je pose, c'est que politique de l'emploi et politique de retraite, sont les deux faces d'une même pièce. Trop longtemps, dans nos politiques publiques, on a voulu cloisonner le travail, la santé et la retraite. Aussi, je pense qu'il faut aller plus en avant et pourquoi pas fusionner les comptes pénibilité, les comptes formation, les comptes épargne-temps. Ça permettra d'avoir une meilleure lisibilité sur les outils à disposition et de pouvoir mieux les mobiliser en deuxième partie de carrière. Enfin, dernier point, je pense que soutenabilité et attractivité des métiers sont extrêmement liés. Il y a un lien très fort entre ces métiers que l'on quitte tôt pour des questions de santé et la difficulté de recrutement.

Ces quinze métiers pénibles – ce n'est pas anecdotique – représentent un tiers aujourd'hui des seniors au travail. On parle de quelque chose de considérable. Il va donc falloir aussi travailler à l'attractivité de ces métiers. Je pense qu'il faut imaginer un droit à la reconversion : qu'au bout d'une certaine durée d'exposition, l'on puisse se reconvertir à 35 ou 40 ans – en fonction du métier. Ce sont souvent des métiers où l'on commence jeune. À partir d'un certain âge, cela devient irraisonnable pour les corps de poursuivre sans aménagement du travail ces métiers-là.

« En parallèle, je pense qu'il faut que l'on pose la question de la prévoyance, alors que souvent dans ces métiers dits "pénibles" il n'y a pas la prévoyance obligatoire que l'on retrouve pour les cadres. »

Ce que vous avez fait chez Sanofi en assurant ces douze mois de salaire, ça relève quelque part d'une politique de prévoyance. Je pense que ce sont des choses qu'il faut véritablement développer. Parce qu'encore une fois, attractivité, soutenabilité et capacité à recruter sur des métiers qui sont souvent essentiels à la continuité de la vie économique et de la cohésion sociale, est absolument indispensable.

Myriam El Khomri : Vous ne l'avez pas dit, mais nous sommes un peu des combattantes sur les métiers des services à la personne et notamment des auxiliaires de vie. Malheureusement, cette population-là subit au quotidien une sinistralité record et une absence de prévoyance.

Florence Tondu-Mélique. Quelle population cibler ? Faut-il viser des cibles particulières de population ?

Florence Tondu-Mélique : Effectivement, on pourrait à mon sens mettre en lumière trois types de population qui méritent attention, et cela quel que soit le secteur, quelle que soit la branche professionnelle : les seniors, les populations exposées et les populations souffrant de maladies de long-terme. Les dispositifs à mettre en place seront différents selon le type de population. Pour les seniors, sujet complexe, il n'y a pas de recette miracle. Mais deux angles nous semblent intéressants à explorer.

Le premier est le maintien dans l'emploi de ces personnes expérimentées. Cela doit s'anticiper très tôt dans le parcours de carrière et doit faire l'objet de conseils professionnels et d'accompagnement, de soutien éventuellement en matière de reconversion, et de travail sur les compétences. Prenons par exemple la population des ATSEM [Agents territoriaux spé-

cialisés des écoles maternelles], dont on sait que ce sont des personnes extrêmement exposées physiquement au mal de dos, au bruit... Comment est-ce qu'on peut imaginer pour elles une carrière en deux temps et le faire extrêmement tôt ? Il y a aussi sur cette population toute une réflexion sur le cadre de travail, l'ergonomie, l'éclairage, l'usage de technologies, par exemple les exosquelettes.

Le deuxième aspect touche à la flexibilité du temps de travail. C'est toute une réflexion à mener sur le temps partiel, sur l'attention médicale à porter sur les populations exposées, et sur la question de la transition vers la retraite. Prenons par exemple les professions exposées à l'agressivité, dans les services hospitaliers, dans les fonctions d'accueil ou de service après-vente, eh bien là il va plutôt falloir intervenir avec de la formation. Formation psychologique, aide à la gestion de situations émotionnelles difficiles ou de stress, et pourquoi pas formation en matière de sécurité pour savoir comment agir avec des gestes efficaces quand on est exposé à de la violence physique ou verbale. Bien évidemment, tout cela doit s'inscrire dans un schéma de prévention de premier niveau nettement plus large pour éviter que ce type d'incident ne survienne mais il y a toujours – malgré tout – une probabilité d'exposition à ce type de situation.

« Concernant la question des maladies à long terme, je pense que ça devient aujourd'hui un vrai sujet pour les entreprises. »

De notre côté on a beaucoup travaillé sur la question du cancer, d'abord chez Publicis qui a porté très tôt ce combat, et aujourd'hui nous accompagnons de nombreuses entreprises dans la mise en place de dispositifs particuliers. Le sujet est complexe : il y a la question du respect de la donnée médicale ; il y a le fait que les conditions de travail en elles-mêmes n'ont pas forcément de lien avec la maladie. Quoi qu'il en soit, le sujet doit faire l'objet d'une approche globale, en particulier au moment du retour à l'emploi, d'un point de vue psychosocial, physique, émotionnel et du point de vue de la carrière. C'est peut-être l'occasion de faire un bilan, de reclasser ou d'évoluer vers un autre type de rôle, de modifier en fait son rôle. Toute cette réflexion nécessite d'inclure des spécialistes comme des psychologues du travail.

Ce qui est nouveau, c'est qu'aujourd'hui des entreprises sont en avance sur ce sujet en mettant en place des dispositifs qui impliquent l'ensemble des salariés. Il y a les personnes affectées elles-mêmes, il y a les aidants dans l'entreprise et il y a les *managers* confrontés à la situation. Com-

ment les accompagne-t-on ? Comment les sensibilise-t-on aux risques de discrimination ? Enfin, comment, met-on en place un cadre de travail flexible qui permette, par exemple, d'avoir accès aux traitements ?

Myriam El Khomri : Merci Florence Tondu-Mélique. Vous parliez de cadre de travail. Justement, Audrey Duval, est-ce qu'une meilleure organisation du travail n'est pas le meilleur moyen de prévenir l'usure professionnelle ? Concrètement, vous comptez 11 000 personnes dans les usines Sanofi, sur des métiers postés. Comment peut-on clairement décliner une stratégie de prévention de l'usure professionnelle pour ces publics ?

Audrey Duval : Tout est dans le titre de la table-ronde, en fait. C'est la prévention. Pour réussir à mettre en œuvre une politique centralisée et équitable d'un site à l'autre, où chaque collaborateur soit protégé de la même façon, on a les trois niveaux classiques de prévention primaire, secondaire, tertiaire. À chaque niveau, on regarde ce qu'on peut faire. Sur la prévention primaire, l'ergonomie est un basique fondamental. Il faut regarder systématiquement ce qu'on peut améliorer d'autant plus que les espaces sont techniques et évoluent régulièrement avec, entre autres, la digitalisation

des usines. Les personnes les plus impactées ont souvent des emplois à horaires postés, avec des charges lourdes, etc. Les progrès technologiques nous aident à gagner en ergonomie. La promotion de l'activité physique aussi, c'est un point-clé. Nous sommes convaincus que, sur les postes avec des charges lourdes, il faut absolument pouvoir faire des échauffements, avec des sites équipés en salle de sport, des *coachs*, etc. On anticipe aussi comment des changements d'organisation peuvent avoir un impact sur l'usure professionnelle. Nous avons des outils pour étudier cela, de manière très disciplinée, très structurée. Cette adaptation inclut le télétravail et les temps de récupération adéquats à certains postes. Cette prévention primaire existe dans la plupart des grandes entreprises, en tout cas sur les sites industriels.

Après ce premier niveau, il y a ensuite la prévention secondaire où l'on va chercher à dépister assez tôt des signes précoces de difficultés. Là, ça se joue sur la proximité des *managers* et leur formation. Il s'agit de rechercher les causes systémiques en cas d'observation de problèmes sur un site, pour pouvoir agir vite sur tous les autres sites.

Le troisième niveau de prévention, une fois qu'on est arrivé malheureusement

à bien identifier sur quels postes et comment se manifestent ces usures professionnelles, c'est de regarder ce qu'on peut faire en termes de reclassements, de congés de fin de carrière, d'accords d'entreprise sur la pénibilité.

Myriam El Khomri : Pour faire le lien avec ce qui vient d'être dit, une dernière petite question à vous, madame la députée. Est-ce qu'une action de reconversion est une bonne mesure de prévention ? C'était un élément fondamental du fonds d'investissement dans la prévention de l'usure professionnelle. Y a-t-il suffisamment de financement pour cela ?

Astrid Panosyan-Bouvet : Je pense que l'action de reconversion est précisément la bonne mesure de prévention. Encore faut-il qu'elle n'arrive pas trop tardivement.

« Il y a donc bien nécessité d'anticiper, à la fois en fonction des métiers, de l'âge auquel on a commencé et de la durée d'exposition à l'usure dans ces métiers. »

Travailler dans une usine Sanofi ou travailler comme aide à domicile revient à s'exposer à des risques et à des rythmes



Myriam El Khomri, Audrey Duval, Astrid Panosyan-Bouvet et Florence Tondu-Mélique

différents. Aujourd'hui, on dispose des données. Encore faut-il qu'il y ait la volonté politique, générale, de mobiliser ces données pour en faire quelque chose. Vous avez parlé de dispositifs de reconversion, comme celui des Transitions collectives dans les bassins d'emploi (Transco). Je pense qu'ils sont encore un peu trop compliqués aujourd'hui, d'autant qu'ils sont basés sur le postulat de suppression de postes pour permettre une reconversion.

Or, non, il y aura des postes dont on aura toujours besoin. La patronne des ressources humaines du groupe Veolia aura

toujours besoin d'égoutiers et de ripeurs. Ce ne sont pas des postes qui vont être supprimés. La question est donc bien de savoir comment faire pour que ces personnes, au-delà d'une certaine durée d'exposition, aillent vers d'autres métiers et apprennent d'autres compétences. Parce qu'on va avoir besoin de nouvelles générations de ripeurs ou d'égoutiers.

Question de la salle : J'aimerais savoir si une réflexion a été menée pour mettre un *management* plus humain dans les entreprises ? Pour valoriser certains métiers notamment à travers les salaires ?

Astrid Panosyan-Bouvet : Une étude très intéressante de la Chaire « Transitions démographiques, Transitions économiques » de Jean-Hervé Lorenzi montre qu'au niveau des 27 pays européens, l'absence de satisfaction au travail diminue de 29 % la chance de se maintenir au travail. La santé mentale diminue la chance de se maintenir au travail de 8 %. La santé physique diminue cette chance de 4 %. Et, *a contrario*, la formation professionnelle l'augmente de 5 %.

« L'absence de satisfaction au travail concerne effectivement les sujets de *management*, d'écoute professionnelle, de reconnaissance, d'organisation, de maîtrise des *plannings*. »

Je pense que ce sont des sujets absolument essentiels. Là – c'est la femme d'entreprise ayant dirigé une entreprise européenne qui en parle – on a une culture française assez directive, assez *top-down*, en comparaison avec des pays d'Europe du Nord ou même avec l'Allemagne où la culture d'entreprise est plus participative. Très clairement, oui, il y a un impact entre la qualité du *management* et la capacité à se maintenir dans un emploi. C'est vrai à tout âge, mais tout particulièrement pour les seniors.

Question de la salle : Je suis Nadia Henouda, d'Horizon Associés qui s'investit dans la promotion des cadres seniors dans l'emploi. Selon vous, quelle est la vraie raison de l'échec de ces politiques publiques de valorisation et de promotion de la santé au travail ? Madame la députée parlait d'un manque de volonté politique ; y a-t-il des facteurs, des raisons plus profondes ?

Audrey Duval : On a longtemps cloisonné le monde professionnel de l'entreprise et le sujet de la santé qui relevait du domaine privé. On a vu que la Covid-19 a ramené le travail à la maison. Le télétravail s'est installé et les mentalités ont évolué.

« La France n'était peut-être pas très en avance sur ces sujets-là par rapport à d'autres pays, mais ça évolue plutôt vite. »

C'est vrai que certaines mesures restent complexes. Lorsque l'on est en entreprise, on a déjà beaucoup de sujets à traiter et tout ce qui est compliqué va ralentir l'application de nouvelles mesures. Mais je pense qu'on va quand même dans la bonne direction.

La simplification serait pour moi un fort levier pour accélérer.

Florence Tondu-Mélique : D'un point de vue de l'entreprise, je vois effectivement – comme Audrey Duval – une accélération des modes de pensée ces dernières années. D'un point de vue économique, dans l'environnement actuel, on ne peut plus se priver de talent – et le talent, ce ne sont pas forcément les jeunes générations.

Le deuxième aspect, c'est celui de la transmission. Je pense que l'IA va probablement plus impacter des métiers en début de parcours de carrière. Les métiers

de sachants et de savoir-faire vont être plus que jamais précieux pour l'entreprise. Le DRH d'un des plus grands groupes de BTP en France me disait il y a deux jours que son secteur réfléchit à la mise en place de dispositifs où les seniors peuvent accompagner les plus jeunes, sur le mode du compagnonnage.

Le troisième sujet, c'est l'évolution des représentations. Je pense que la représentation dans la société, dans l'entreprise, de ce qu'est un senior a fondamentalement évolué ces dernières années.



DIALOGUE

Logement et emploi



Jean-Hervé Lorenzi

fondateur du Cercle des économistes,
président des Rencontres Économiques
d'Aix-en-Provence



Nadia Bouyer

directrice générale d'Action Logement

94

Jean-Hervé Lorenzi : Pour commencer, quelques remarques d'économiste : en premier lieu, je dois vous avouer être bluffé par l'ensemble de cette journée – jusqu'à preuve du contraire, je n'avais pas encore vu une seule fois débattu ce rapport entre logement et travail, nulle part. Bravo au Club Landoy et à sa fondatrice !

En réalité, ce débat est très présent mais de manière intuitive et non-académique. Tout le monde a bien en tête l'idée que le télétravail bouleverse les rapports entre le travail et le logement où les gens sont installés mais il n'y a pas une seule étude

de disponible sur le sujet. Certaines entreprises disent « le télétravail ça suffit, on arrête » ; d'autres disent qu'elles vont l'augmenter – ce ne sont que des pulsions, des mécanismes de premier niveau...

Deuxièmement, au rang des sujets évidents, tout le monde a également en tête le fait que la hausse des prix des logements entraîne une transformation assez profonde des modes de consommation, et notamment chez les jeunes. Mais là encore, on dispose de très peu d'études. Un travail du CRÉDOC [Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Condi-

tions de Vie] avait bien relevé un lien entre travail et dépenses de consommation et de biens durables, mais ce lien n'était pas encore construit sur le plan académique. Ce lien entre consommation et travail, entre logement et travail, on a la vague idée qu'il ne concerne pas tellement les seniors. Alors que les juniors, effectivement, sont concernés. Qu'en moyenne, les jeunes salariés dépensent 36 % de leurs revenus pour le logement, et pour des logements qui ne sont souvent pas au top. Ces effets générationnels commencent à se quantifier, mais pas au point de pouvoir établir complètement la situation.

Troisième remarque d'économiste.

« Toute politique économique dans notre pays va devoir répondre aux trois transitions absolument majeures qui touchent au climat, à la démographie et au numérique. »

Chacune représente de l'ordre de 50 à 100 milliards d'euros par an, à terme. Ces sujets ne sont donc aujourd'hui pas solubles et ont tous un rapport, un peu compliqué, avec le travail.

Quand vous regardez bien le logement, on constate qu'il concentre une bonne part de la dépense patrimoniale. Mais si cette épargne reste très concentrée sur le

logement, elle ne sera alors pas investie dans l'intelligence artificielle ou dans les EHPADs. La question du logement est donc fondamentalement en rapport avec le travail. Cela touche au rapport un peu compliqué que les êtres humains, les travailleurs, peuvent avoir avec les distances, la proximité, le lien entre l'individu et la communauté dans laquelle il travaille.

Pour toutes ces raisons, toute politique économique doit mettre au cœur de sa réflexion le logement. Il ne vous a pas échappé qu'à l'heure actuelle ce n'est pas tout à fait le cas... Il est vrai que, sur les chiffres, on nage en pleine incertitude. Certains disent qu'il faut construire 150 000 logements, d'autres parlent de 250 ou 350 000... La démographie en baisse pousse l'INSEE à dire qu'en réalité il n'y a pas vraiment de rareté du logement en France, etc. En réalité, personne n'a d'idée totalement claire sur le sujet. La seule chose qui est importante, c'est de savoir que toute politique économique n'échappera pas à cette réflexion, en ne se contentant pas d'idées un peu simplistes sur l'artificialisation des mètres carrés et ce genre de choses.

Nadia Bouyer : Action Logement, c'est un contrat social qui a 70 ans. C'est en 1953 qu'a été instauré le 1 % logement, qui correspondait à l'époque à 1 % des salaires



versés par les entreprises de plus de dix salariés. Aujourd'hui, après un certain nombre de lois, cela correspond à 0,45 % des salaires des entreprises de plus de 50 salariés.

Action logement est un organisme paritaire, donc entièrement géré par les partenaires sociaux que sont le MEDEF et la CPME pour le patronat, les CFDT, FO, CFTC, CGT et CFE-CGC pour les syndicats représentatifs. Ce qui est assez fabuleux, c'est qu'il y a depuis 70 ans, un accord entre les syndicats et le patronat sur cette question du logement des salariés. Quelque part, on peut dire que les *rouges* ont rencontré une espèce de *droite chrétienne* et se sont mis d'accord

sur le fait que de bonnes conditions de travail pour les salariés étaient essentielles au développement de l'emploi et des entreprises. Depuis 70 ans, ce pacte fonctionne au service de notre contrat social. Ce qui démontre qu'on peut trouver des solutions à nos problèmes de façon contractuelle.

Nous, nous ne sommes pas des régulateurs. On essaie d'apporter des correctifs au marché, pour loger et favoriser le logement des salariés. Ce n'est pas évident si l'on tient compte du fait que la construction d'un logement prend plusieurs années, que ce logement sera là pour 40 à 50 ans, tandis que les évolutions du marché du travail, elles, sont beaucoup plus

rapides. Donc il y a nécessité d'être en évolution constante pour savoir quoi construire, où et pour qui. Vous parliez, Jean-Hervé Lorenzi, des flux de construction, mais il faut aussi regarder le stock, ce qui permet de constater qu'on a beaucoup de grands logements, tandis que la demande porte aujourd'hui davantage sur de petits logements, tout simplement parce qu'il y a un desserrement des ménages. Pour une famille, on a quelquefois besoin de deux petits logements là où il en fallait un grand avant. La demande est donc évolutive.

Un organisme comme le nôtre accompagne chaque année 800 000 salariés dans leur parcours logement. Au fil du temps, on a investi dans des sociétés immobilières de logement social et intermédiaire. Ce qui représente un patrimoine propre d'1,1 million de logements partout en métropole et en Outre-mer, qui ont vocation à loger des salariés ainsi que d'autres publics, surtout dans le logement social.

« On a la volonté très forte de produire 40 000 logements chaque année pour répondre aux besoins, en s'appuyant sur notre bonne connaissance des études démographiques et de croissance de l'emploi existantes. »

Et puis on réhabilite 40 000 logements chaque année. On a lancé l'année dernière un plan de décarbonation de 70 milliards d'euros pour arriver en 2030 à des étiquettes A, B ou C pour notre patrimoine. Nos « passoires thermiques » sont déjà résorbées et là on s'attaque aux catégories D et E. Je pense que c'est bien de mettre en avant, pour le contrat social français, ces choses qui fonctionnent bien et qui tirent la filière du bâtiment.

Alors vous parliez des jeunes. Effectivement, plus de 70 % de nos 750 000 aides sont pour des jeunes, qui ont le plus de freins à l'accès au logement. Et on a mis en place en 2016 un outil de garantie d'Action logement, qui permet à ceux qui n'ont pas de garants bénéficiant de bons revenus de trouver un logement dans le parc privé, où les bailleurs sont quand même assez exigeants.

« L'an dernier, 320 000 personnes ont pu bénéficier de notre garantie, c'est-à-dire plus de 20 % des contrats de bail signés. »

Un autre axe important de notre action est l'accession à la propriété. Aujourd'hui, la chaîne est bloquée. Les taux ont augmenté et donc le pouvoir d'achat immobilier baisse. De notre côté, nous avons notre prêt historique de 30 000 euros à 1 % pour

les salariés. On encourage cette accession à la propriété qui est un facteur de sécurité et de transmission. Quand vous avez un logement à vous, que vous vous sentez en sécurité chez vous, il y a automatiquement un lien avec le sentiment de sécurité dans son emploi. Toute notre action vise à sécuriser les salariés dans leur parcours.

Il me semble important de remettre l'économie de ce secteur en avant. Souvent le logement est vu comme un poste de coût. Nous parlons en cet instant dans l'enceinte du centre de conférences Pierre Mendès-France du ministère des Finances pour qui 40 milliards de dépenses, c'est beaucoup. Sauf que le logement génère plus de 90 milliards de recettes fiscales, de construction, de rénovation. On gagnerait à mieux percevoir le secteur du logement comme un secteur économique.

Un dernier mot, sur le télétravail. Dans le cadre de l'étude annuelle du Crédoc sur les conditions de vie, on pose quelques questions sur le logement. Et l'on remarque qu'après la Covid-19 il n'y a en fait pas de tendance à retourner dans des petites villes. On reste sur des tendances de métropolisation assez fortes. Le phénomène du télétravail nous oblige à concevoir de nouveaux espaces de télétravail dans la conception de nos loge-

ments, ce qu'on peut faire sur le flux. On a développé, par exemple en Occitanie, des lieux de *corpworking*. C'est-à-dire qu'on a aménagé des lieux de *coworking*, plus proches des lieux d'habitation, qui permettent aux entreprises de donner la troisième journée de télétravail dans un lieu où les salariés vont se retrouver. Ce sont les partenaires sociaux qui ont défini un cahier des charges pour bien y travailler. Pour les entreprises, cela représente des économies de places dans leurs sièges sociaux qui sont souvent dans des lieux urbains.

Jean-Hervé Lorenzi : Je fais partie des économistes qui pensent qu'on peut – à condition que ce soit très imaginaire et volontaire – atteindre en trois à cinq ans le plein-emploi. Cela passe par un million de créations d'emplois de plus que la tendance normale. Même si on a une idée assez précise de comment étaler l'emploi dans le pays, de comment réindustrialiser, reste le problème du logement. Comment loge-t-on ce million de personnes ? Ceci constitue le premier sujet.

Deuxième sujet : il y a à peu près deux millions d'étudiants. Même question : comment est-ce qu'on loge ces deux millions d'étudiants ? Ça c'est précis : on sort des débats pour savoir si c'est bien ou pas bien, si ça en fait des rentiers ou pas,

toutes ces choses auxquelles on adore réfléchir en France...

Troisième chose : j'ai regardé avec admiration ce qu'Action logement faisait.

« Je me suis aperçu que seules 15 % des entreprises prenaient vraiment en compte le besoin de logement de leurs salariés. »

Sachant que toute une partie des salariés n'acceptent pas des jobs pour des questions de lieu de travail, comment fait-on pour que le logement soit intégré par toutes les entreprises, ou quasiment ? Si on veut atteindre le plein-emploi dans ce pays, on ne le fera pas sans arriver à une adéquation très organisée entre le logement et l'emploi.

Nadia Bouyer : Il faut aussi trouver des réponses pragmatiques et simples. Et d'abord rendre prioritaires ceux qui travaillent. On a des systèmes assez compliqués d'attribution de logements qui n'aident pas à cela. J'ai été un peu déçue suite à la Covid-19, quand on a beaucoup parlé des travailleurs essentiels, de voir que le secteur public n'avait pas beaucoup fait pour eux, à l'image de ce qu'on peut faire pour les salariés du privé. Il existe un contingent préfectoral qui doit être actionné pour rendre prioritaire ces travailleurs essentiels. Il faut également créer des modes de logement de mobilité, pour permettre à des personnes qui arrivent sur un territoire de le découvrir et de choisir ensuite sereinement comment elles s'installent.



TABLE-RONDE N° 5

Quelle valeur pour le travail des seniors ?

Animée par :

Erell Thevenon-Poullennec, déléguée générale de l'Institut pour l'Innovation Économique et Sociale – 2IES

Intervenants :

- François-Xavier Albouy, économiste
- Denis Maillard, cofondateur de Temps Commun
- Bruno Serizay, responsable du département « Droit de la Protection Sociale » chez Capstan Avocats

TABLE-RONDE N° 5

Quelle valeur pour le travail des seniors ?



Erell Thevenon-Poullennec
déléguée générale de l'Institut pour
l'Innovation Économique et Sociale – 2IES

Erell Thevenon-Poullennec : Un actif sur deux pense qu'en vieillissant on risque de se faire virer, ce qui conforte l'idée très présente à l'esprit que plus un collaborateur est âgé, plus il coûte cher à l'entreprise et donc moins on a envie de l'embaucher et plus on a envie de s'en débarrasser. Est-ce aussi simple dans la vraie vie ? Non, évidemment.

« Le coût du senior n'est pas le seul obstacle, comme le montrent depuis le début de cette journée

tous les témoignages des efforts déployés par les entreprises pour garder les salariés et favoriser leur employabilité. »

Au-delà de l'obstacle économique, tenons compte également des obstacles d'ordre sociologique et juridique. Pour en parler, nous avons la chance d'avoir un représentant de chacune de ces disciplines : François-Xavier Albouy, économiste et compagnon de route du Club Landoy depuis l'origine ; Denis Maillard, sociologue, fondateur du groupe de conseil en relations sociales Temps Commun ; Bruno Serizay, avocat-associé, fondateur du cabinet Capstan Avocats, spécialiste en droit social et en protection sociale. Donc, quelle valeur pour les seniors et à leur travail ? Et tout d'abord, Denis Maillard, qui sont donc ces seniors ?

Denis Maillard : L'intitulé de la table-ronde pose beaucoup de questions, déjà. Parle-t-on des valeurs que partageraient les seniors par rapport au travail ? Se demande-t-on si les seniors, en tant que tels, ont de la valeur ? Il y a un peu des

deux, finalement, aux yeux des entreprises. La catégorie des seniors est pratique à manipuler, la photo a l'air nette... Mais dès qu'on commence à s'intéresser à elle, les choses sont un peu plus floues. Pour l'INSEE, les seniors sont nés entre 1958 et 1968, ils ont entre 55 et 65 ans. Mais pour les entreprises, la catégorie est plus large. D'un point de vue RH, on va parler des personnes nées entre 1958 et 1978.

Quand on regarde ces dates, on peut se poser la question de savoir à quelle époque les seniors ont-ils fêté leurs 20 ans ? Et là, on remarque que lorsqu'ils étaient jeunes ils ont, statistiquement, voté pour François Mitterrand à l'élection présidentielle de 1981 et qu'en 2002, ils sont de la génération qui a majoritairement voté contre Jean-Marie Le Pen au second tour de l'élection présidentielle. Les seniors ne sont déjà plus des *baby boomers*, ou alors la toute-toute dernière cohorte des *baby boomers*.

De ce point de vue, leur relation au travail est double. En premier lieu, c'est une génération qui a été marquée très fortement par le chômage et la désindustrialisation. Ce qui n'est pas rien.

L'autre aspect sur lequel je veux insister, c'est que cette génération a vécu de l'intérieur la nouvelle polarisation des emplois et la nouvelle division du travail au sein



Denis Maillard

d'une société de services. On l'a bien observé au moment du mouvement des gilets jaunes, puis ensuite pendant le confinement. C'est ce que j'ai appelé dans mes recherches l'apparition du *back office* de la société de services. C'est-à-dire une infrastructure économiquement permanente, souvent socialement invisible, qui permet à la société de tenir. Ce *back office*, ces métiers de première et deuxième ligne, ce sont les travailleurs dits « essentiels » ou « indispensables », des travailleurs parfois invisibles.

Il est très important d'avoir cette polarisation du travail en tête.

« Selon leur place dans la division du travail, les seniors n'ont pas du tout la même expérience et la même vie au travail. »

Dans une enquête publique assez récente, on a posé la question : « pensez-vous que vous allez pouvoir tenir votre métier jusqu'à la retraite ? » Les seniors sont 18 % à dire que non, ils ne vont pas pouvoir le faire, alors que c'est 40 % pour les autres générations ! C'est extraordinaire... Est-ce que finalement – à rebours des discours sur la pénibilité – leur condition ne serait pas plutôt « confortable » ? L'étude de l'Ifop présentée par Jérôme Fourquet allait peu ou prou dans le même sens : 74 % des actifs se disent satisfaits de leur vie professionnelle et même 77 % de satisfaits chez les plus de 55 ans.

Donc les statistiques nous disent qu'il n'y a pas de problème particulier chez les seniors... Alors que si ! Parce que la réalité derrière, c'est que si 80 % des cohortes les plus jeunes sont en emploi, ils ne sont plus que 60 % chez les seniors. Cela veut dire que la relation au travail est vraiment différente selon le fait même d'être en emploi, et selon la place que vous occupez dans cette division du travail. Est-ce que vous appartenez au *back office* de la société ou est-ce que vous faites partie de l'autre côté ? On ne peut pas parler des

seniors comme d'une catégorie homogène, mais bien s'obliger à les répartir selon l'expérience.

Finalement, il y a trois situations. Ceux dont on peut penser qu'ils ont une position acceptable dans l'entreprise, préservés par l'expérience et leur longévité. Ils ont de la valeur pour l'entreprise, ils ont la culture de l'entreprise, ils font de la formation, ils ont de l'expérience. C'est plutôt quelque chose qui est valorisé ; c'est de ceux-là dont on parle généralement. Et puis il y a ceux du *back office*. C'est donc un tiers des seniors qui exerce ces métiers dits « pénibles », de « première » ou « seconde ligne ». Il y a enfin tous ceux qui sont sortis du marché de l'emploi, pour la plupart en inaptitude.

« C'est ça qu'il faut comprendre : le travail use, et les seniors dont on parle dans les entreprises sont ceux qui tiennent parce que le travail ne les a pas encore usés. Les autres sont sortis du marché du travail. »

Voilà la réalité. Alors que faut-il faire ? Je crois que s'il y a toute une prévention – c'est le maître-mot – de l'usure professionnelle pour maintenir les gens en emploi le plus longtemps possible, il faut aussi regarder la réalité et se dire que certains métiers ne sont tout simplement

pas soutenables tout au long de la vie, quelles que soient les transformations et améliorations technologiques. Une quinzaine de métiers sont identifiés comme tels. C'est sur cette question-là qu'il faut travailler. Peut-être se dire qu'il y a un droit à bifurquer. Un droit pas forcément absolu, un droit à mettre en œuvre au niveau des branches professionnelles, un droit plus simple que les dispositifs Transco dont on parlait tout à l'heure.

Bifurcation, c'est l'un des mots fétiches aujourd'hui dans la langue de la sociologie un peu intuitive qu'on a tous. *Bifurquer*, c'est se ressaisir en tant qu'individu et dire qu'on va se réinventer dans une autre direction que celle envisagée jusqu'ici. Cette notion est extrêmement prisée des plus diplômés. Autrefois, on disait qu'il fallait *rebondir* lorsque l'on était au chômage. Là, il y a maintenant cette idée de *bifurquer*, de changer de trajectoire.

« Je crois qu'il y a un droit à la réorientation à créer par branche, selon les métiers bien définis, pour les personnes dont on sait très bien que le métier n'est pas soutenable. »

Soit elles vont arriver à l'âge de la retraite en étant cassées, éventuellement avec du handicap, soit ces personnes vont être écartées et mises en inaptitude.

Erell Thevenon-Poullennec : Merci Denis Maillard d'avoir mis l'accent sur cette population dont une partie est dans la fonction publique. Une question dans la salle, tout à l'heure, montrait qu'il y avait là un chantier important. On voit bien que si la question des conditions de travail et de rémunération reste importante, elle n'est pas suffisante. Il y a aussi la question de la valeur de ces métiers aux yeux de notre société, et du prix que la société serait prête à payer pour une prise en charge mutualisée de ces métiers. Ce ne serait sans doute pas suffisant. Voilà qui est dit sur le plan sociologique.

D'un point de vue économique, François-Xavier Albouy, comment bien rémunérer les seniors voire comment bien rétribuer leur valeur particulière ?

François-Xavier Albouy : D'abord je crois qu'il faut « casser l'idée » qu'on gagne de l'argent en vieillissant ou qu'on va faire de l'argent parce qu'on vieillit. La progression du salaire moyen tout au long de la carrière est de 1 000 €. Ce n'est pas énorme – et encore, ce n'est qu'en moyenne. Parce que ça c'est vrai pour les hommes mais c'est nettement plus faible pour les femmes. Et c'est vrai pour les hommes diplômés, mais ce n'est pas vrai pour les hommes non-diplômés. Dans la majorité des cas, donc, on ne

s'enrichit pas en vieillissant. Il faut casser cette idée qu'il y aurait une loi d'airain des salaires qui empêcherait l'emploi des seniors. Il y a en réalité un biais d'observation important dans le fait que ceux, parmi les seniors, qui ont échappé aux gros écrémages des 50, 55, 57 ans, sont ceux qui ont des atouts et les font valoir en étant relativement mieux rémunérés et mieux protégés dans leur emploi.

« Le problème n'est aujourd'hui pas le salaire des seniors, c'est en réalité plutôt le resserrement des salaires et l'absence de perspectives de progression salariale pour les jeunes. »

Si l'on veut conserver des seniors dans l'emploi, il ne faut pas « mettre la charrue avant les bœufs ». Si on veut que les gens travaillent plus longtemps, il leur faut des formations qui leur permettront d'avoir accès à des emplois mieux rémunérés. Développer massivement la formation des seniors est la condition *sine qua none* d'une plus forte participation de leur part au marché du travail, quelles que soient les catégories professionnelles. On peut dire que le Club Landoy a œuvré beaucoup pour ça et on a vu tout au long de la journée que nombre d'entreprises se



François-Xavier Albouy

sont saisies de la question et ont mis en place des plans audacieux. Le revers de la médaille c'est que ce ne sont que des grandes entreprises.

Une question : est-ce qu'il y a beaucoup de discrimination des salariés âgés dans l'entreprise ? Oui, mais pas forcément directement. On voit bien que tous les patrons d'entreprises qu'on a vu défiler aujourd'hui sont très sensibles à cette question et essaient d'y remédier. Ils ne posent pas vraiment de diagnostic d'âgisme. Je crois que la discrimination s'exerce à un autre niveau, disons de perspective : quand quelqu'un pense qu'il

n'a pas d'avenir dans son entreprise, qu'il intériorise cela, eh bien il se trouve qu'il n'a pas d'avenir ! Garder les gens dans l'emploi c'est bien pour l'économie du pays, mais c'est bien aussi pour permettre des fins de carrière et une entrée dans une retraite active, dont on verra peut-être tout à l'heure qu'elle est une condition *sine qua none* à l'amélioration de la santé publique des personnes âgées. Le maître-mot, là, c'est l'épanouissement. Comment permet-on aux salariés de s'épanouir en fin de carrière ? On sait bien qu'il ne peut pas y avoir que des mobilités verticales. Par définition, tout le monde ne peut pas terminer en haut de la pyramide, cela risque d'être un peu encombré... Donc il faut penser des mobilités horizontales, en fonction peut-être de l'usure et de la fatigue, mais aussi en fonction des expériences acquises. Il y a beaucoup de choses à faire – mentorat, tutorat, *coaching* des jeunes... – pour lesquelles la plupart des seniors ont des compétences et des appétences. Les entreprises commencent d'autant mieux à comprendre cela que les degrés de motivation des jeunes dans l'emploi ne sont pas toujours d'une évidence absolue, et que cette motivation est un peu à encourager...

Parmi les métiers de seconde ligne dont vous parliez, Denis Maillard, il y a les

aides-soignants et les personnels à domicile. Et on a là un vrai problème parce qu'ils ne sont pas payés, Myriam El Khomri avait fait un rapport très éclairant sur le sujet. Et comme ils ne sont pas payés, qu'il n'y a pas de formation et que ce sont des métiers ingrats, il est difficile de faire entrer des jeunes dans la carrière. C'est pour cela que nous disons avec le Club Landoy qu'il faut absolument un choc de prévoyance dans ce pays.

« C'est-à-dire qu'il faut absolument généraliser des régimes universels s'adressant à tous les Français, quel que soit leur statut salarié. »

Ça a une importance macroéconomique colossale. Il y a 900 millions d'heures travaillées par les aides-soignants. Si on augmente leur traitement de 3 € de l'heure, cela fera une augmentation de 363 € pour un plein-temps à la fin du mois. Ce n'est pas énorme mais c'est déjà beaucoup vu le niveau très bas des salaires, et cela aide à entrer dans une dynamique positive et permet d'imaginer des opérations de formation et de valorisation de ce métier qui n'est qu'ingrat que parce qu'il n'est pas valorisé. S'il l'était, c'est un métier dont on pourrait se complaire à décrire la richesse des expé-

riences qu'il permet. Toute cette opération coûte 2,7 milliards d'euros. C'est beaucoup mais ce n'est rien à côté des régimes de prévoyance d'aujourd'hui qui n'existent que pour les cadres et qui représentent 30 milliards d'euros.

Il n'y a pas trente-six solutions. Soit on ne fait rien et dans vingt ans on se retrouve pour se lamenter de la faiblesse des salaires des aides-soignants, du manque de formations et de la difficulté à recruter, soit on décide de passer à un autre régime et c'est ce que le Club Landoy propose à l'ensemble de ses membres et comme politique générale. Comme, fort heureusement, tout le monde ne tombe pas en dépendance, un régime de prévoyance permettrait d'arriver à financer ces hausses de salaires et d'attractivité de la profession. Pour la question des handicapés, c'est la même chose. On est dans un pays qui est honteux par rapport à la situation du handicap. Les Jeux Paralympiques vont nous rappeler qu'on n'est pas très brillants pour accueillir des spectateurs ou des sportifs handicapés dans la capitale. Si on transférait, par de la prévoyance, du pouvoir d'achat aux handicapés, on changerait radicalement le système. Et par ailleurs, on allège les emplois de la sécurité sociale.

On a vraiment besoin de relancer un régime de prévoyance. Il ne s'agit pas

simplement de partager de la valeur mais aussi de partager du sort. Sibylle Le Maire rappelait ce matin qu'avec la longévité les accidents de la vie deviennent plus probables, puisque l'on vit plus longtemps, et que leurs conséquences sont plus durables.

« Donc valoriser mieux le travail à âge élevé, c'est aussi généraliser de manière importante des régimes de prévoyance. »

Autre manière encore d'aborder la question. Dans l'ancien monde, on connaissait les *hard skills* – les diplômes – et les *soft skills* – mesurant plutôt la capacité à se présenter et à argumenter. Aujourd'hui, il est de plus en plus approprié d'utiliser le terme *wisdom skills*, c'est-à-dire exactement l'expérience, la magie du savoir-faire qui vient de l'expérience, la magie qui fait qu'on a déjà rencontré ce problème-là dans un autre contexte. Cette maturité est évidemment une richesse fabuleuse pour les entreprises. Elles nous ont bien expliqué comment elles essayaient de valoriser cette expérience en mettant en place des programmes de mentorat et de tutorat des jeunes, en encourageant la transmission des savoir-faire.

Voilà les trois domaines sur lesquels on peut réfléchir quant au travail des se-

niers. Un, la formation. Deux, les métiers de première ligne dont on a tous besoin. Trois, la valorisation de cette idée d'une retraite active en mettant en avant un épanouissement des carrières et en insistant sur les *wisdom skills*.

Pour conclure, je voudrais vous faire part de cette étude aux résultats saisissants, il y a quelques années, sur le départ en retraite et le bien-être des instituteurs. Ils portaient tous en retraite heureux de quitter l'Education nationale, n'en pouvant plus des mômes, du ministère, exprimant un ras-le-bol total. La retraite vue comme la ligne de miel dans les années 1960. Et hors de question qu'ils fassent autre chose, et surtout pas de s'occuper de mômes ! Et puis on les a réinterrogés trois ans après. La plupart d'entre eux s'étaient mis au bénévolat dans des associations auprès des plus jeunes, avec du tutorat et de l'éducation. Et en plus, la lecture qu'ils avaient de leur carrière professionnelle devenait soudain extraordinaire. Alors qu'elle était extrêmement négative le jour du passage à la retraite, trois ans après on convenait que c'était un métier formidable et qu'il n'y avait que du bonheur à l'avoir exercé !

Erell Thevenon-Poullennec : Denis Mailard, François- Xavier Albouy, tout ce que vous avez esquissé se heurte peut-être à

une régulation, à un droit du travail, à un droit de la protection sociale, tous conçus au XX^e siècle. Bruno Serizay, peut-on concilier une reconnaissance nouvelle et particulière de la valeur des seniors qui ne passe pas uniquement par la rémunération d'un côté, et le droit d'un autre côté ?

Bruno Serizay : Comme « le fait précède le droit » – comme le disait le juriste Antoine Loisel au XVI^e siècle – il faut partir de l'environnement général, presque culturel, pour comprendre une évolution éventuelle de règles de droit. Les salariés qui sont confrontés aujourd'hui à l'allongement de leur durée d'activité, ont commencé leur activité, en gros, dans les années 1980. Vingt ans plus tôt s'étaient multipliées de nombreuses analyses sur la disparition programmée du travail. Rappelons-nous le *Choc du futur* d'Alvin Toffler ou la *Civilisation du loisir* de Joffre Dumazedier. Le travail devait disparaître. Il se trouve qu'en France, peut-être plus encore qu'ailleurs, on est passé aux travaux pratiques : augmentation de la durée des congés, anticipation des départs à la retraite, réduction du temps de travail. On a également vécu l'éloignement de l'emploi pour des considérations économiques. On a connu avec la Covid-19 le développement du télétravail et de nou-

velles organisations. Au cours des cinquante dernières années, on a conduit les travailleurs à s'inscrire dans l'idée que le travail n'avait plus beaucoup de valeur.

« Le résultat statistique de tout cela, c'est qu'en France les 55-64 ans ne sont que 55 % à travailler parmi les personnes en capacité de le faire. »

Nos voisins allemands, qui ne sont fondamentalement pas très différents de nous sur le plan culturel, le sont à 72 %. La différence est assez considérable, près de 50 % de plus d'actifs sur cette classe d'âge. Dans mon propos, je vais beaucoup parler des petites entreprises, où la situation est très différente des grandes. Pendant quarante ans, on a expliqué aux gens que leur perspective était d'arrêter de travailler le plus tôt possible, et d'arrêter de faire travailler le plus tôt possible. Rappelons-nous qu'au moment de la loi Fillon de 2003, l'âge moyen d'arrêt d'activité (le moment où le salarié cesse son activité et n'en reprend plus avant sa retraite) était de 55 ans. Aujourd'hui, on est autour de 60,5 ans.

Au rang des constats, on voit bien que la réalité démographique fait que l'entreprise est maintenant confrontée à la rétention des talents. On fait inversement

le constat qu'au fur et à mesure qu'on reporte l'âge de liquidation de la retraite il faut travailler plus longtemps, ou en tout cas trouver de l'argent pendant un temps plus long. Et pour autant, peu montrent un réel enthousiasme à l'idée de poursuivre son activité professionnelle, sauf chez les cadres dirigeants âgés de plus de 55 ans qui connaissent de bonnes conditions d'emploi et sont bien traités. Le deuxième élément à prendre en considération avant d'aborder le problème des normes juridiques, c'est que la réalité du travail – la corrélation de l'âge et du travail – est tout à fait différente selon la nature de l'activité. Et pour ceux qui ne sont pas au travail, on ne voit pas comment une norme qui régit les relations de travail pourrait les amener à l'emploi. Au-delà de ces paramètres culturels et de nature d'emploi, il faut prendre en compte la taille de l'entreprise. Il y a évidemment des expériences magnifiques dans des grandes entreprises qui ont très significativement reconsidéré le développement de la carrière après 50 ans. Dans la petite entreprise c'est moins vrai. On a moins de ressorts. Alors que faire ? Il existe des réflexions qui me semblent parfois un petit peu utopiques. Et puis il y en a d'autres, plus accessibles et peut-être plus dynamiques, qui nécessitent peut-être de faire évoluer les réglementa-



Bruno Serizay

tions au niveau de la collectivité nationale ou au niveau des entreprises.

De façon très générale, on entend dire qu'il faut faire en sorte de rendre plus cher le licenciement du salarié âgé. C'est l'idée de réintroduire la contribution Delalande, mais il s'agit d'un leurre qui mène à des licenciements anticipatifs, à des collaborateurs plus jeunes et à rigidifier les recrutements de seniors... L'échec de la contribution Delalande a conduit à sa suppression ; les mêmes causes produisant les mêmes effets, sa réintroduction est vouée à l'échec. On entend dire qu'il faudrait réduire la durée d'indemnisation du chômage pour les seniors. Une telle réduction ne règlera pas le sous-emploi des salariés seniors.

« Si le salarié n'a pas d'activité, il ne sera peut-être pas au chômage mais en incapacité, en invalidité, en inaptitude ; on le constate tous les jours... »

On envisage le compte épargne-temps universel, mais le CET universel est exactement le contraire de ce que l'on recherche. Le CET universel consiste à permettre au salarié, pendant qu'il est en activité, de sur-travailler (ce qui n'est pas forcément dans l'intérêt de l'entreprise) pour avoir des congés qu'il prendra quand il sera senior, donc on éloigne bien le senior de l'activité.

En revanche, on pourrait travailler plus efficacement sur l'évolution de la retraite progressive. On peut également réfléchir à la modulation des régimes de prévoyance dans la définition des garanties et des cotisations. Il faudrait alors réformer le système actuel qui impose que le régime de prévoyance soit identique pour tous les salariés (et les tribunaux en ont une lecture très rigoureuse), que vous ayez 25 ans ou que vous ayez 55 ans. C'est absurde.

De la même façon, il faut réfléchir à rendre de la souplesse à l'épargne de retraite. Là aussi, pour bénéficier des avantages fiscaux et sociaux, le régime de retraite doit s'appliquer de la même

façon à des salariés qui ont 25 ans et dont la priorité est d'avoir du pouvoir d'achat et à des salariés qui ont 55 ans et qui disposent d'une capacité d'épargne supérieure. Il faut réappréhender le temps long sur l'ensemble de la carrière même si on sait que le temps long n'est pas facile à concevoir et à déterminer dans l'entreprise. Il y a toute une réflexion à faire sur la politique de rémunération, tant pour ce qui est versé que pour ce qui est reçu.

« L'idée est de donner à l'entreprise les moyens d'individualiser le traitement des salariés là où, depuis trente ans, tout est fait pour qu'on uniformise ce traitement. »

Il faut prendre en compte les différences de situations dans lesquelles se trouvent les seniors, et pourquoi pas d'autres catégories de populations particulières comme les handicapés que vous citez tout à l'heure, pour favoriser des règles spécifiques.

Question de la salle : Vous avez tous fait finalement une opposition entre actifs et inactifs, en soulignant d'ailleurs ce biais de sélection qui consiste à analyser le travail des seniors à travers ceux qui en ont un, ce qui s'appelle le biais du survivant.

Mais l'angle mort, peut-être, dans tout cela, c'est le poids du travail gratuit des seniors. *Quid* de toute cette valeur économique non-mesurée ? Des secteurs entiers dépendent du travail gratuit des seniors ; je pense aux intervenants dans les EHPADs ou dans les centres de soins palliatifs, et puis *quid* de la charge familiale, de la garde d'enfants, des familles qui dépendent complètement d'un grand-parent pour pouvoir aller travailler ? Si l'enfant n'est pas gardé, on ne peut pas aller travailler. *Quid* de ce frottement entre inactifs et actifs ? Parce que si les inactifs d'aujourd'hui se mettent à travailler davantage, on va éliminer une partie du travail gratuit et cela va donc grever la disponibilité des actifs... qui ne trouveront plus personne pour garder les enfants. Donc je me mets à temps-partiel ? J'arrête de travailler si je suis une femme ? On recrute plus de gens dans le secteur du grand-âge sans être sûr que la qualité de soins y gagnera par rapport au travail gratuit d'aujourd'hui ?

François-Xavier Albouy : Ce que vous dites est frappé au coin du bon sens ! Je place juste un bémol : on observe moins d'appétence pour le travail bénévole et l'engagement associatif dans les générations de jeunes seniors qui quittent l'emploi.

« On voit par exemple qu'il y a 1,5 millions d'associations sportives qui ne tournent qu'avec des bénévoles, traditionnellement des retraités, de moins en moins nombreux aujourd'hui. »

On constate également un manque de femmes dans ces associations qui sont tenues d'être à parité de gouvernance. Certes, elles gardent peut-être les petits enfants comme vous le dites, mais ce n'est pas aussi clair que cela. On sent aussi, au sein du Club Landoy, un danger symétrique de repli sur soi alors qu'on est très favorable à une retraite active qui permet de reculer de 3,7 ans l'entrée en maladie neurodégénérative. En termes de santé publique, c'est aussi une question capitale. Il faut absolument que les gens qui ne sont pas en emploi restent actifs dans la société et s'engagent. Voilà, c'est juste une petite note de bas de page à la question que vous soulevez.

Denis Maillard : Je vais rajouter une chose parce que votre question est vraiment très pertinente. Faisons bien la différence entre le travail gratuit – garder des enfants, garder ses petits-enfants – et l'engagement bénévole. Ce n'est pas exactement la même chose. Effectivement, le mouvement associatif déplore

que les retraités sur lesquels ils comptaient ne jouent plus le jeu du bénévolat, alors qu'ils continuent à jouer le jeu du travail gratuit.

Pour réfléchir de façon un peu plus socio-philosophique : on a vécu pendant longtemps sur l'idée – j'emprunte l'expression à l'historien des trente glorieuses et des *baby boomers* Jean-François Sirinelli – d'un « bonheur différé ». La vie était dure, il fallait travailler pour gagner son paradis, plus tard. Ce paradis-là, c'était le paradis des chrétiens. C'était la société idéale du mouvement socialiste d'après la révolution, et dans notre monde platement social-démocrate, la retraite et les vacances !

« Ce monde-là est fini et ça nous oblige précisément à bien articuler le temps du travail rémunéré et le hors-travail, qu'il soit en fait du travail gratuit ou de l'activité bénévole. »

Mon idée est qu'il faut réfléchir sur le temps long. Au début du XX^e siècle, le temps long c'est 500 000 heures de vie dont 40 % de travail rémunéré. Nous sommes à 700 000 heures de vie aujourd'hui avec 13 à 15 % de travail rémunéré. Il y a donc du temps, qu'il faut articuler différemment, c'est-à-dire travailler



Erell Thevenon-Poullennec, Denis Maillard, Bruno Serizay et François-Xavier Albouy

moins et travailler plus. Travailler moins, c'est peut-être moins par jour, semaine, mois, année, pour une meilleure articulation des temps de vie professionnelle et personnelle – avec la question effectivement de ce travail gratuit, domestique et de soin qui, pendant très longtemps, n'était que du ressort des femmes et n'était ni quantifié ni payé et qui, au-

jourd'hui, est davantage pris en charge par le marché. Travailler plus, cela signifie travailler plus longtemps au cours de sa vie.

Il y a une tâche politique à se donner, celle de sauver le travail humain dans la longue durée pour pouvoir retrouver une harmonie entre le temps privé et le temps professionnel.

KEYNOTES

Les seniors dans la tech



©Gezèlin Gree/MEFR

Jean-Noël Barrot

ministre délégué chargé de l'Europe, ancien ministre délégué auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, chargé du Numérique de juillet 2022 à février 2024

Jean-Noël Barrot : Alors qu'on a appris cette semaine que la France était passée sous le seuil symbolique des 700 000 naissances par an ; alors qu'on a appris que l'espérance de vie des hommes avait franchi pour la première fois le seuil symbolique des 80 ans ; alors que pour la deuxième année consécutive la Chine voit

sa population se réduire : je pense que cette initiative de journée-débat du Club Landoy est particulièrement bienvenue ! Deux constats que je voudrais partager. Le premier, vous l'avez abondamment dressé aujourd'hui, consiste à dire que la situation des seniors sur le marché de l'emploi est un problème démocratique majeur. Le deuxième, c'est qu'alors que le secteur du numérique est plutôt un secteur en tension et qui cherche à recruter, la situation est paradoxalement plus dégradée dans ce secteur-là.

Sur le premier constat, avec ce taux d'emploi très bas des plus de 60 ans en France – plus de dix points en-dessous de la moyenne européenne, deux fois inférieur à celui de l'Allemagne ou de la Suède –, cela présente des conséquences dramatiques sur le plan démocratique. J'en vois au moins trois.

La première, c'est l'injustice sociale que cela provoque. Je voudrais vous faire part du témoignage d'un élu local ayant pratiqué l'exercice du porte-à-porte durant les campagnes électorales. Parmi les rencontres qui m'ont le plus touché, témoigne cet élu, c'est la rencontre

avec des femmes entre 45 et 50 ans qui avaient exercé des responsabilités importantes dans des groupes importants, qui avaient quitté l'entreprise au détour d'un plan de départs volontaires en pensant qu'elles allaient prendre un deuxième élan dans leur carrière et qui, se sentant soudainement empêchées, étaient habitées par un sentiment d'injustice très profond.

Question d'injustice donc, mais question d'efficacité économique aussi, parce que les entreprises du numérique, et en particulier celles de la tech, ont – comme les autres – besoin de tous les talents et besoin de l'expérience. Avec Sibylle Le Maire, nous avons rencontré il y a quelques mois une entreprise parmi les plus prometteuse de la French Tech : Innovafeed, *leader* dans le marché de l'alimentation animale. Sa vocation de recherche, au départ, s'est très vite métamorphosée en vocation industrielle. Les jeunes entrepreneurs fondateurs de cette entreprise ont bien dû se résoudre à l'évidence : nous ne parviendrons pas à réussir l'industrialisation de nos concepts si nous n'embarquons pas avec nous des personnes qui, par leur expérience, savent comment on passe d'un prototype à une solution industrialisée. Injustice sociale, inefficacité économique et fragilisation de notre modèle social !

« Ce taux d'emploi des seniors est évidemment une préoccupation majeure pour la pérennité de notre modèle social, l'un des plus protecteurs au monde. »

Le deuxième constat, c'est celui d'un paradoxe : alors que les tensions de recrutement sont plus fortes dans le monde du numérique, et qu'on pourrait donc s'attendre à ce que les entreprises du numérique aillent chercher les talents là où ils se trouvent, et donc chez les seniors, eh bien la situation est dégradée. Et plus particulièrement pour les femmes. Si vous prenez la pyramide des âges tous secteurs confondus, vous avez plus de collaborateurs de plus de 40 ans que de collaborateurs de moins de 40 ans. Dans les métiers du numérique, c'est l'inverse. La proportion des collaborateurs de moins de 40 ans est plus élevée que la proportion de ceux qui ont plus de 40 ans. Cet écart est encore plus marqué pour les femmes, et encore plus dans la tech que dans les autres secteurs, alors qu'on aurait pu s'attendre à l'inverse pour elles.

Où chercher les raisons de ce paradoxe ? À la fois du côté de l'offre d'emploi et du côté de la demande. Autrement dit, il n'y a pas une solution unique, magique, qui

pourrait résoudre tous les problèmes. Du côté des offres d'emploi, les analyses de l'Apec [Association pour l'emploi des cadres] montraient fin 2022 que les entreprises, tous secteurs confondus, avaient des projets de recrutement en nombre supérieur pour les cadres de plus de dix ans d'expérience que pour les cadres de moins d'un an d'expérience. Mais que pour les entreprises du numérique et de l'informatique, c'était l'inverse.

Du côté de la demande d'emploi, on s'aperçoit aussi qu'il y a un problème à régler. Une étude de Diversidays le montre : si 44 % des demandeurs d'emploi ont moins de 35 ans, les demandeurs d'emploi cherchant des *jobs* dans les métiers du numérique sont, eux, 55 % à avoir moins de 35 ans. Donc, du côté de l'offre, les employeurs se tournent plus spontanément vers des profils moins expérimentés. Et du côté de la demande, cette demande d'emploi est elle-aussi plus jeune et moins expérimentée, alors que ces métiers de la tech réclament pourtant très souvent une forme d'expérience et de savoir-faire.

Ce constat invite évidemment à l'action. La situation des seniors sur le marché de

l'emploi est un problème démocratique, encore plus aigu dans les métiers du numérique.

« La France ne peut pas tenir son rang de grande nation numérique si elle ne permet pas à tous les talents de s'exprimer dans ces secteurs-là. »

Dans le document d'orientation du Pacte pour la vie au travail, le Gouvernement a confié aux partenaires sociaux, au dialogue social, le soin de creuser cette question de l'emploi des seniors. Je souhaite pour ma part que les métiers du numérique trouvent toute leur place dans cette réflexion. Les résultats qui vont vous être présentés d'une étude réalisée par French Tech Grand Paris sont très précieux parce qu'ils vont nous permettre d'identifier les leviers à actionner : incitations financières, accompagnement pour qu'offre et demande d'emploi dans ces métiers réussissent à bien s'identifier, se repérer et se rencontrer. Pour conclure, je voudrais souligner que la formation tout au long de la vie est sans doute un investissement moins lourd qu'il n'y paraît dans les métiers du numérique.

KEYNOTES

Étude French Tech Grand Paris Le recrutement des 50+ dans la tech



118

Houcine Menacer

board member de la French Tech Grand Paris, CEO de WinSide

Houcine Menacer : Deux chiffres pour illustrer ce qui vient d'être dit. Seulement 7,7 % des collaborateurs des entreprises de la tech ont plus de 45 ans mais, pire encore, seulement 2,4 % ont plus de 55 ans ! Pour mener cette étude, nous avons réuni consultants, entreprises de la tech, entreprises du monde de la formation et investisseurs. L'objectif était double. D'abord comprendre quels étaient les freins à cette non-intégration des seniors au sein des entreprises de

la tech, et ensuite co-construire des solutions avec les personnes interrogées. 73 entreprises sur 15 000 ont répondu, ce qui est en soi un chiffre significatif. Le sujet de l'intégration des seniors n'est pas une priorité pour les entreprises de la tech. Au final, 156 personnes de plus de 50 ans ont répondu individuellement à cette étude. Parmi elles, 43 % étaient en recherche d'emploi et 57 % en activité ; 37 % n'avaient jamais approché de sujets tech tout au long de leur carrière ; 60 % ne savent pas comment établir de connexion avec le monde de la tech ; 80 % estiment que le réseau est le plus important ; 76 % disent *a contrario* qu'ils n'ont pas de réseau dans la tech. À l'issue de ce constat, deux-tiers des répondants disent qu'il faudrait aider à l'immersion au sein des entreprises.

Trois freins à l'insertion dans le secteur sont identifiés. La connaissance des nouveaux métiers ; un sentiment de discrimination lié à l'âge ; une faible identification des outils proposés pour se former, s'acculturer, et approcher ces entreprises de la tech.

37 %

n'ont jamais eu d'**expériences** dans la tech

60 %

ne savent pas comment identifier les **opportunités**

80 %

pensent que le **réseau** est un facteur important dans le secteur de la tech

76 %

ont un **réseau limité** dans la tech

2/3

souhaiteraient effectuer une **immersion** dans la tech

21 %

1-10



33 %

11-50



37 %

51-150



9 %

151-500



21 %

+ 500



21 %

considèrent une personne senior à partir de **45 ans**

1/4

ne recruteraient pas une personne à cause de **son âge**

1/3

n'ont **pas de seniors** dans leur équipe

28 %

ont des difficultés à **identifier** des profils expérimentés

58 %

sont contre l'instauration d'un **quota senior**

Ce sont souvent des *CEO* d'entreprises de tailles différentes qui ont répondu à notre questionnaire.

On voit bien dans les réponses qui suivent que la place des seniors dans les entreprises n'est pas encore bien assurée...

Au-delà de ces chiffres, ce qui ressort des entreprises de la tech en termes de freins, c'est le coût trop élevé pour pouvoir solliciter des profils seniors. C'est une capacité trop faible d'adaptation au niveau des

outils et des compétences demandées. On parle ici des *hard skills*. Concernant les *soft skills*, c'est une question de posture pas toujours la plus adaptée pour intégrer ces entreprises qui est opposé aux seniors.

En guise de conclusion, on relève trois « irritants » dans notre étude.

Le premier, ce sont des préjugés trop ancrés concernant les seniors pour les entreprises de la tech.

« En guise de solution, les entreprises de la tech ainsi que les personnes seniors proposent d'aller sur le terrain de l'immersion, de l'acculturation. »

Des outils déjà proposés par France Travail comme la Période de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP) pourraient très bien s'approprier ce sujet. Le deuxième, c'est un manque de soutien financier à la fois sur l'embauche et sur la formation tout au long de la vie que les entreprises de la tech font remonter. Encore une fois, on gagnerait à s'approprier des leviers déjà existants, comme la préparation opérationnelle à l'emploi individuelle (POEI), là encore proposée par France Travail, et d'autres contrats spécifiques à adapter aux seniors.

Dernier point, c'est le manque de compétences-métiers. C'est donc le volet formation qui a été déjà très exploré tout au long de la journée, et qui pourrait s'adapter à la situation de ces seniors, aussi bien sur le temps que sur les mécaniques d'apprentissage. On n'apprend pas de la même façon lorsqu'on a plus de 45 ans et quand on est à l'école ou à l'université.

La suite de nos actions à venir avec la French Tech Grand Paris, c'est la poursuite de la diffusion du questionnaire

pour remonter davantage de réponses et continuer à sensibiliser les entreprises de la tech. Nous souhaitons publier et faire signer un pacte de séniorité comme vous avez pu le faire au Club Landoy – vous êtes une source d'inspiration pour nous – et comme l'a fait la French Tech avec le pacte de parité avec SISTA. C'est continuer à sensibiliser la communauté des entreprises de la tech à travers une communication active. C'est trouver des partenaires à même de répondre aux irritants et freins dont je parlais. Et c'est enfin promouvoir l'intégration des plus de 50 ans à travers des aides financières, des diminutions de charges salariales, des contrats adaptés type CDD-tremplins...

Pour conclure, je remercie Sibylle Le Maire pour l'organisation de cette journée, au nom de la French Tech et de ses différents membres.

Sibylle Le Maire : Permettez-moi de vous inviter à rejoindre la Charte du Club Landoy et L'Oréal pour les cinquante ans et plus. Cela serait un honneur pour nous.

Question de la salle : J'ai une *start-up* de l'économie sociale et solidaire qui mise sur l'alliance de la fougue de la jeunesse et des plus de 45 ans. Je pense que le problème général c'est que beaucoup

de jeunes aux compétences techniques élevées (X, ENS...) qui développent des *start-up* ne savent pas développer leur boîte. Ce n'est pas de leur faute, ils n'en ont jamais eu l'occasion du fait de leur âge. Et là, il y a une vraie valeur ajoutée de seniors dotés d'une expérience entrepreneuriale qui leur permettrait de les aider dans le développement de leur *start-up*. Et si le problème est la rémunération des seniors, alors faisons-en des associés.

Houcine Menacer : Je ne peux être qu'aligné avec ce que vous venez de dire pour deux raisons. Ces entreprises sont censées inventer les solutions de demain. Or, si elles restent dans l'entre-soi, les solutions produites seront toujours les mêmes. Ne serait-ce que pour les processus d'idéation et de création, je rejoins votre constat. Je rejoins également le constat de Jean-Noël Barrot qui notait

que la tech est un secteur en manque cruel d'expérience. Comme vous, je ne comprends pas que ces jeunes n'encouragent pas à collaborer davantage avec les seniors.



Houcine Menacer



TABLE-RONDE N° 6

RH : mobilité, reverse mentoring... Comment réengager les 50+ dans l'entreprise ?

Animée par :

Catherine Laurent, cheffe de rubrique chez ViveS Média

Intervenants :

- Aadil Bezza, directeur des Ressources humaines du groupe Nestlé en France
- Céline Fabre, directrice des Ressources humaines de DomusVi
- Laetitia Vitaud, fondatrice de Cadre Noir Ltd, autrice, conférencière sur le futur du travail

TABLE-RONDE N° 6

RH : mobilité, reverse mentoring... Comment réengager les 50+ dans l'entreprise ?



Catherine Laurent
cheffe de rubrique chez *ViveS Média*

Catherine Laurent : La mobilité est en effet un levier important pour le maintien dans l'emploi des seniors, un levier peut-être pas encore assez actionné. Guillaume Borie, Directeur Général d'AXA France, signalait dans une précédente table-ronde qu'on trouve deux fois moins de mobilité chez les 50 ans et plus au sein de son entreprise.

Dans la newsletter de ViveS Média sortie aujourd'hui, vous écrivez Laetitia Vitaud que vous préféreriez la notion de *mentoring* intergénérationnel à celle de *reverse mentoring*. Vous allez nous en reparler dans un instant.

Céline Fabre, vous allez aborder cette mobilité à travers les trois activités principales de DomusVi que sont les maisons de retraite médicalisées, les résidences services et les activités d'aide et de soins à domicile. Cela représente 13 500 salariés en France, avec une population essentiellement féminine d'aides-soignantes. 90 % de votre activité concerne les maisons de retraite médicalisées, avec 70 à 80 résidents en moyenne.

Pour Nestlé, Aadil Bezza, ce sont 10 000 collaborateurs en France, dans les métiers de la production, de la recherche et du développement, des ventes... Parmi eux, des métiers qui comprennent du travail de nuit, tôt le matin, tard le soir, des postes avec activité manuelle, dans le froid... On reviendra donc sur la pénibilité, un vrai sujet pour les 40-55 ans m'avez-vous dit.

Le Baromètre Landoy présenté ce matin par Jérôme Fourquet a révélé qu'avoisiner 50 ans est perçu comme le premier critère discriminant à l'embauche devant le handicap. On a vu aussi que les personnes interrogées estiment que le salarié est le plus attractif autour de 29 ans et que son attractivité décline à partir de 41 ans.

Dans votre population de salariés, Céline Fabre, quelle part représentent les seniors ? Est-ce que vous en recrutez ? Est-ce que de manière générale, ils sont valorisés ou plutôt délaissés ? Autrement dit, comment vous traitez vos seniors ?

Céline Fabre : De manière stable, depuis une dizaine d'années, un quart des personnes qui intègrent nos effectifs ont moins de 25 ans et un quart ont 50 ans. Il y a au moins trois raisons qui expliquent cela. La première, c'est que notre secteur d'activité, *a priori*, souffre d'un manque d'attractivité. De longue date, ça nous a amené à être ouverts à tous les publics et à tous les profils. Ensuite, il serait un peu injuste de ne résumer le secteur qu'à cela. Derrière tous ces métiers, on retrouve un socle de valeurs fortes portées par des hommes et des femmes qui ont cette ouverture d'esprit et qui n'ont justement et précisément pas ces *a priori*. À travers ce secteur et ces métiers, il y a cette capacité à se projeter ou à regarder l'autre, à accompagner cet autre vieillissant, y compris dans une situation de dépendance, avec toute la richesse de son parcours de vie. Je pense donc que cette particularité de notre activité nous fait finalement assez volontairement et spontanément aller vers des publics seniors qui s'approchent de l'emploi, avec une



Céline Fabre

volonté de reconnaître leur apport à la société au sens large et ce qu'ils pourront apporter à l'équipe.

La question de la reconnaissance touche l'ensemble du secteur d'activité. La convention collective de notre branche reconnaît d'ailleurs depuis de très nombreuses années l'ancienneté, c'est-à-dire qu'elle organise la reprise d'ancienneté à l'intérieur du secteur. L'expérience est reconnue à 100 % lorsqu'elle est issue de la filière soins et à 50 % sur les filières de gestion, d'hôtellerie, de restauration ou des autres filières techniques. Cette reconnaissance de l'ancienneté est finalement une reconnaissance de séniorité. Les différents acteurs du champ médico-social intègrent le fait que l'ancienneté est à prendre en considération.

Catherine Laurent : Aadil Bezza, vous êtes directeur des ressources humaines de Nestlé France. Même question : quelle part représentent les seniors chez Nestlé ? Est-ce que vous en recrutez et comment sont-ils traités ?

Aadil Bezza : Je précise avant tout qu'on est une industrie, avec deux-tiers de nos effectifs basés dans nos sites de production et le tiers restant dans les sièges et les forces de vente.

« Les plus de 50 ans représentent 30 % des effectifs avec un âge moyen au sein de Nestlé France de 42 ans et un âge médian de 40 (la moitié de l'effectif a moins de 40 ans et l'autre moitié a plus de 40 ans). »

On a donc une véritable diversité générationnelle qui implique une gestion multi-générationnelle. On a aussi un faible taux d'attrition chez Nestlé, avec moins de 2 % de taux de démission. Ça a évidemment une conséquence sur les volumes et types de recrutement qu'on mène, puisque le plus gros volume de recrutement concerne généralement des postes d'entrée ou nécessitant des profils récemment diplômés. Néanmoins, sur certaines fonctions, en fonction de la ra-

reté ou en fonction de notre stratégie, on note quand même des taux de recrutement qui peuvent atteindre jusqu'à 30 % de part de seniors.

Mais la tranche 45 ans et plus est aussi, surtout, reconnue et valorisée au travers de nos promotions, puisqu'elle représente plus de la moitié des promotions sur une année civile. Donc le travail, l'expérience et la performance de cette tranche d'âge sont valorisés au sein de l'entreprise, soit par le biais d'augmentations individuelles, soit par le biais de promotions au titre de la carrière professionnelle. Au cours des dernières années, on a aussi eu à mener ce qu'on appelle des politiques d'aménagement de fin de carrière pour les seniors de plus de 58 ans, ce qui a fortement amené la pyramide des âges à s'ajuster. Nous sommes aujourd'hui tenus d'observer notre pyramide des âges sur un maintien beaucoup plus long dans le temps que ce qui arrivait avant.

Cela nous oblige à réfléchir à des actions et à des initiatives pour le maintien en emploi : comment offrir des opportunités de développement professionnel et créer un environnement inclusif ? On doit vraiment faire en sorte de construire les conditions nécessaires pour que les plus de 45 ans se considèrent totalement appartenant à l'organisation à laquelle ils contribuent quotidiennement.

Catherine Laurent : Laetitia Vitaud, qui sont les seniors aujourd'hui ? On sait qu'il y a parmi eux la dernière cohorte des *baby boomers*, mais qui sont les autres ? Dans quelles situations de vie sont-ils ? Cela me semble un élément important à connaître si on souhaite les recruter ou les maintenir en emploi...

Laetitia Vitaud : Quand on parle d'âge et qu'on utilise le mot senior, les mots sont beaucoup moins opérants aujourd'hui. L'âge médian de la population est aussi celui à partir duquel on devient senior. Senior est donc un mot assez peu précis, finalement, puisqu'il désigne 50 % de notre population !

Dans un an exactement, les premières cohortes des *millennials* deviennent seniors, ce qui interpelle. Il y a encore quelques années, on se demandait comment recruter les *millennials*, sous-entendu les jeunes. Mais là, d'un coup, ils sont *has been* ! Ça va vite quand même... On est face à un souci sémantique. Ce mot-là ne sert pas à grand-chose, sauf à parler d'une forme de discrimination qui touche déjà très jeune.

« Et puis, vous le disiez, ce qui est intéressant est de regarder les situations de vie de la moitié de la population. »

Chez Nestlé, c'est une petite moitié des effectifs qui a plus de 45 ans. Et chez DomusVi, l'âge médian est également celui de la population, 44 ans. A cet âge, les situations de vie sont très différentes et leur impact sur la relation au travail est gigantesque. Et en particulier quand on regarde le rôle du *care* dans ces situations de vie. Il y a parmi les gens qui ont 50 ans, 55 ans, des gens qui sont parents d'adolescents. Non seulement ils ont eu des enfants plus tard, mais ces enfants sont encore à la maison et y restent aussi plus longtemps faute d'indépendance financière. Donc ils et elles ont cette responsabilité parentale et, par ailleurs, ils et elles ont des parents qui les ont eux-mêmes eu un peu plus tard que les générations d'avant et qui sont donc déjà âgées, parfois en situation de dépendance. Cela donne, parmi les 45-65 ans, énormément d'individus de cette *génération sandwich*, pris en étau entre les responsabilités parentales et l'aide qui apparaît et qui joue un rôle important.

« L'aide est l'une des raisons très fortes pour lesquelles beaucoup ne vont plus pouvoir s'investir autant dans leur vie professionnelle. »

Si on admet qu'il est injuste de soupçonner une jeune mère de retour d'un congé

maternité de manquer d'engagement et d'ambition au travail (alors que rien n'est fait par ailleurs pour la soutenir dans la reprise de sa vie professionnelle...), c'est la même chose pour les seniors qui sont dans une situation d'aïdance ! Ils n'arrivent pas non plus à jongler entre la fin de vie ou l'Alzheimer d'un parent et une disponibilité parfaite au travail entre les petites tâches, les appels aux médecins, la coordination d'aides à domicile à gérer, etc. Les situations ont des durées, des difficultés et des intensités très différentes. On voit bien à quel point il est important d'appréhender la notion de senior autour de ces situations de vie et de l'impact qu'elles peuvent avoir sur la disponibilité au travail, la possibilité de rester dans un temps plein, de travailler de la même manière ou de travailler autrement.

Les employeurs ont fait leur révolution sur le sujet de la parentalité, même si on n'est pas arrivés au bout. Leur prochaine révolution doit être ce soutien aux aidants, et en particulier à ceux de la *génération sandwich*, enfants à la maison, parents en dépendance.

N'est-il pas temps que les employeurs s'adressent aux acteurs privés et publics du grand-âge pour voir comment travailler ensemble pour que les actifs – les forces vives du pays – puissent s'investir pleinement au travail en étant soutenus



Laetitia Vitaud

par les infrastructures du *care* ? Un rappel à toujours garder en tête avant de conclure : un tiers des actifs aidants quitte la vie active parce que ces derniers ne peuvent pas continuer à travailler !

Catherine Laurent : Dans une précédente table-ronde, Hervé Navellou de L'Oréal France disait qu'il estimait que le taux d'engagement des plus de 50 ans était supérieur à la moyenne. Dans notre baromètre, les répondants considèrent que les seniors apportent avant tout de l'expérience et de la compétence, mais aussi de l'accompagnement des plus jeunes. C'est donc en lien avec la question de la transmission. Est-ce que vous avez mesuré, Céline Fabre, l'engagement des seniors vis-à-vis de votre entreprise et ce

qu'ils apportent de spécifique que les autres ne peuvent pas apporter ?

Céline Fabre : Je vais avoir un peu de difficulté à répondre pour la bonne et simple raison qu'une des façons d'engager et de réengager les seniors est justement de ne pas raisonner en différenciations. *A fortiori* dans nos métiers, où l'expérience de vie apporte forcément. Pour travailler la relation humaine et faire face à des situations de crise, des personnes expérimentées vont peut-être avoir un savoir, une réaction, qui profitera à des personnes qui ont moins d'expérience. C'est certain. Avoir une expérience est bien ; savoir également la transmettre est mieux.

« Il relève de la responsabilité des organisations (entreprises, associations, structures publiques...) que de favoriser cette transmission. »

Une façon d'engager les professionnels seniors est de déployer des dispositifs de formation ou des dispositifs d'écoute, de valorisation et d'accompagnement pour la transmission de l'expérience. Il ne faut pas croire que, parce qu'on est jeune, on n'a pas d'expérience et que, parce qu'on est senior avec de l'expérience, on est capable de la transmettre...

Dans le cadre de l'appel à projet DEFFINUM [Dispositifs France Formation Innovante NUMérique], nous avons contractualisé avec l'État pour 1 200 parcours AFEST. C'est l'apprentissage par la mise en situation professionnelle. Pourquoi est-ce extraordinaire ? Parce qu'en réalité, ce dispositif s'adresse à tout le monde, aux jeunes comme aux moins jeunes, avec un point commun : la volonté d'apprendre en situation de travail et de voir ses compétences et ses expériences reconnues pour aller jusqu'à un titre ou un diplôme. C'est un peu comme ça que la question de la séniorité est vue dans notre entreprise. La séniorité, *a priori*, rassure les familles, les résidents, les personnes âgées à domicile. Mais parfois ça leur fait plaisir aussi de voir des jeunes. Finalement, mieux vaut se dire qu'on ne pense pas une action à destination d'un jeune sans penser à une action à destination d'un senior, et inversement. La responsabilité de l'entreprise ou de l'organisation – donc du *manager* – c'est de créer le collectif au service du projet avec un maximum de personnes.

Dans nos métiers, on ne voit pas de distinction selon l'âge des professionnels, malgré la question de la pénibilité. On arrive à un taux d'engagement de 76 %, ce qui est assez remarquable compte tenu de certains *a priori*s véhiculés sur ces métiers.

Aadil Bezza : Chez Nestlé, les plus de 45-50 ans ont des taux d'engagement bien supérieurs au taux d'engagement moyen de l'entreprise.

« Dans notre dernière enquête qui donnait un taux d'engagement de 80 %, on était à 86 % voire 93 % sur les 50 ans, 55 ans et plus. »

Une question est assez révélatrice quant à la façon de gérer sa carrière dans l'entreprise. Quand on pose la question « envisagez-vous de quitter Nestlé ? », ces mêmes tranches d'âge répondent le moins favorablement. Ils nous disent qu'ils n'entrevoient pas la possibilité ou la volonté de quitter Nestlé. Dans une autre enquête portant cette fois sur la qualité de vie et des conditions de travail, à l'inverse, cette tranche d'âge a les résultats les moins bons quand il s'agit de gérer son stress. À la racine de cela, c'est qu'en fait les seniors sont plus haut dans l'organigramme, ont des postes plus importants, sont beaucoup plus exposés à des décisions difficiles à gérer, et cette exposition génère beaucoup de stress quant à leur employabilité en cas de perte d'emploi. Cela nous a beaucoup encouragé à prendre plus au sérieux le sujet du maintien de l'emploi sur ces tranches d'âge et on a besoin maintenant de répondre de façon un peu plus poussée.

En général, l'expérience n'est pas liée à l'âge mais aux différents sujets que vous avez pu traiter dans votre vie et vos moments de vie professionnels. C'est cette diversité d'expérience qu'on recherche. On a cette volonté de renforcer nos équipes par le biais du recrutement de seniors sur des *soft skills* telles que la prise de recul, l'accompagnement ou la résolution de projets complexes, la gestion des parties prenantes, où l'expérience vécue dans d'autres domaines est déjà riche. Ces types de profils-là sont d'autant plus importants que vous avez envie de vous transformer, de changer des aspects culturels, que vous avez besoin d'implémenter de nouvelles méthodologies ou de nouvelles façons de travailler. En recrutant à l'extérieur, vous pouvez aller un tout petit peu plus vite parce que ces profils-là ont expérimenté ou mis en place ce que vous avez envie de développer chez vous.

Quand on a voulu accélérer la mise en place de méthodologies d'amélioration continue, on a été chercher des profils beaucoup plus expérimentés de tous âges pour nous apprendre et apprendre à nos collaborateurs à déployer un peu plus vite ces outils-là. Ces profils avec expérience préalable venaient de l'automobile ou de l'aéronautique. Le deuxième exemple que je peux vous donner, c'est



Aadil Bezza

dans la fonction RH. De la même manière, on a changé un peu le profil des responsables RH de sites. On a cherché des profils venant plus du monde de la PME ou de l'entrepreneuriat pour leur attachement au territoire beaucoup plus poussé. Dans nos grosses entreprises ou multinationales, le paradigme d'évolution et de gestion de carrière est de bouger tous les deux ou trois ans. On a là répondu à un besoin de *business* en cherchant de la stabilité dans nos effectifs. Et on a *seniorisé* le type de profils que l'on recherchait.

Laetitia Vitaud : Finalement, ce que j'entends des deux côtés, c'est que cette

idée que l'expérience n'est plus exclusivement liée à l'âge brouille un peu les catégories. Parce que les carrières sont moins linéaires, parce que des gens dans une deuxième phase de carrière peuvent prendre un nouveau poste ou un nouveau métier, parce que les transitions professionnelles sont plus nombreuses.

Ce que j'entends aussi, c'est cette espèce de gêne qu'on a tous quand on parle de l'âge. Parce qu'on a peur d'essentialiser et de tomber dans les stéréotypes. La génération Z serait par exemple une génération de « paresseux », d'« idiots » et les *boomers* seraient « conservateurs »... On a peur de faire de l'âgisme mais c'est dommage de ne pas parler d'âge ! Il faut en parler, mais avec les bonnes catégories. Est-ce qu'on parle de l'âge biologique ? De la situation de vie ? De l'âge chronologique ? De l'âge social ?

On doit parler de l'âge, en éliminant au passage les stéréotypes. Je propose de distinguer trois catégories. Il y a l'effet d'âge. On est moins susceptible de digérer le travail de nuit quand on a 60 ans que quand on en a 20. C'est une réalité physique, on peut dire la même chose sur le port de charges lourdes, etc. Il y a ensuite un effet de période historique. Il y a des choses qui touchent toutes les générations.

« Au début de la révolution numérique, on disait "numérique = jeunes" mais cela est terminé. »

Les gens de 50 ans utilisent probablement autant – voire plus – Internet que les autres. Tous les usages ont été transformés pour toutes les générations. L'inflation, c'est un effet de période historique qui touche de la même manière tout le monde. Et puis il y a les effets de génération. C'est le fait que – entre 15 et 25 ans par exemple – on a vécu quelque chose en commun. Tous les hommes sont partis au front en 1914-1918 et cela se voit dans la pyramide des âges, il y a un traumatisme que l'on traîne et qui marque une différence de génération. On peut se demander s'il y aura une « génération Covid », des gens dont les rituels d'entrée dans la vie d'adulte auront été massacrés par les confinements. De plus, ce qu'on apprend dès l'enfance et jusqu'au début de sa vie active nous imprègne durablement. Il y a donc quand même toujours un petit effet de génération, même en passant à côté des clichés.

Catherine Laurent : La députée Astrid Panosyan-Bouvet le notait en citant l'étude de France Stratégie : un tiers des seniors au travail occupe des métiers pénibles. Si l'on veut maintenir les seniors en emploi, on doit donc améliorer ou

aménager leurs conditions de travail et faire en sorte que leur métier soit soutenable. Quels sont vos plans d'action dans cette direction ?

Céline Fabre : C'est intéressant finalement que la question soit posée après cette intervention par rapport à l'âge. Dans ma réalité d'entreprise, si je prends le critère d'âge comme critère d'entrée pour poser le sujet de la pénibilité ou des conditions de travail, je passe à côté de 50 % de la réflexion que je dois pourtant mener pour trouver des solutions réellement efficaces. Pourquoi ? Un salarié qui va se présenter à 20, 30 ou 40 ans, il va arriver avec son parcours de vie, sa situation de vie, son temps de transport, ce qu'il a fait peut-être en tant qu'aidant. Donc, la façon dont il va vivre la pénibilité de nos métiers ne sera pas du tout ressentie exactement de la même façon que chez un autre. Ne serait-ce que par respect pour les personnes que nous accueillons dans nos structures, ce n'est pas du tout honteux d'avancer en âge, ni d'en parler. On trouve ça beau. Alors « x » années d'exposition à une pénibilité physique, si elle n'a pas été prévenue, si elle se rajoute éventuellement à votre environnement familial, d'éventuelles difficultés de santé ou autres, c'est

évident que ça ne se conteste pas. Mais une fois encore, ça ne peut pas être l'entrée dans nos réalités professionnelles si on veut trouver des solutions pratiques.

« Concrètement, la réponse que nous avons apportée à la prévention des troubles musculo-squelettiques – un vrai sujet dans nos métiers – a été de créer un dispositif qui s'appelle le *soin d'autonomie*. »

La façon dont on le présente, c'est « le pouvoir de faire à son rythme ». Très souvent, on associe aux difficultés des seniors les mots de rapidité ou de vitesse. C'est un vrai problème, ce fait de vouloir aller vite, toujours plus vite, encore plus vite. *Le pouvoir de faire à son rythme* vaut pour le résident comme pour le salarié. C'est en fait un dispositif d'aide et d'entraide mutuelle dont l'objectif est d'arriver à zéro portage pour soulager l'exposition aux risques et aux troubles musculo-squelettiques.

Aadil Bezza : Comme industriel, nous avons quinze sites de production et donc énormément de postes exposés à des facteurs de pénibilité. Je rejoins Céline Fabre, l'âge n'est pas une donnée d'en-

trée ou un critère de sélection, c'est l'analyse du poste de travail qui doit primer. Sur l'amélioration des conditions de travail, on a besoin de réfléchir avec toutes les parties prenantes et de remettre le sujet sur la table du dialogue social. En attendant, sur l'analyse des postes, des risques et de la pénibilité, on a lancé des programmes de sensibilisation et de formation, indépendamment là aussi de l'âge, des moments de vie et des expériences personnelles. On propose des bilans de santé, des conseils en matière de santé mentale et physique, du soutien psychologique, etc.

Pour l'instant c'est une approche très tactique. Il reste à définir avec nos partenaires sociaux la meilleure façon d'améliorer l'environnement de travail. Une commission industrielle composée des directeurs de sites de production, de la fonction RH et des partenaires sociaux évalue en profondeur toutes ces questions de pénibilité et de charges liées aux conditions de travail. Cela permet d'avoir un retour automatique des actions mises en place et d'ajuster nos plans d'action si besoin. En toute humilité, il reste encore à mieux structurer cette approche, de façon beaucoup plus stratégique que tactique. Le risque des petites actions, c'est le pansement sur des situations anciennes.



Catherine Laurent, Adil Beza, Laetitia Vitaud, Céline Fabre

« Avancer avec plus d'ambition doit permettre un ajustement pertinent et impactant de notre outil de production, avec les investissements financiers adaptés. »

Catherine Laurent : Céline Fabre, pouvez-vous nous en dire plus sur les parcours professionnels des seniors dans votre entreprise et sur les trajectoires de formation et de mobilité qui leur sont proposées ?

Céline Fabre : Au sein de notre entreprise, des parcours de formation et de mobilité vont concerner des personnes de 40-50 ans et plus, dans des filières de gestion, des fonctions d'encadrement,

d'accueil et d'administration. En commençant à un niveau de type technicien ou agent de maîtrise sur des fonctions d'encadrement, d'accueil et d'administration, il est possible d'évoluer vers des fonctions de direction d'établissements, de direction régionale ou de direction de métiers et de services supports. Et puis vous avez des professionnels qui exerceront au sein d'une filière soins, en commençant au niveau employé, et qui termineront à des postes d'encadrement. Cela vaut également dans les filières techniques ou de la restauration. Un employé termine cadre au terme d'un parcours de formation, de mobilité, au vu de ses compétences, de ses envies et de sa motivation. L'ensemble de nos filières offrent

ces opportunités, ce qui est un élément très attractif de nos métiers. Mais ce n'est pas nécessairement une progression vers plus de responsabilités, tous ne le souhaitent pas. Donc on s'efforce aussi de proposer des mobilités transversales. Une personne qui a œuvré dans le soin peut aussi vouloir, à un moment donné, changer de filière ou de métier. C'est comme cela que l'on peut voir des carrières qui ont débuté dans le soin et ont évolué vers l'hébergement ou la restauration, par exemple. À l'inverse, certaines personnes qui commencent dans les métiers de l'hébergement ou de l'hôtellerie évoluent vers la filière soins. Cela ne se fait pas nécessairement par plus de prise de responsabilité hiérarchique – ça peut, mais ce n'est pas nécessairement le cas. Le deuxième sujet de formation professionnelle qui me paraît important par rapport à notre organisation, c'est le sous-investissement qu'il y a eu sur la formation des *managers*. La prise de conscience forte de la nécessité de renforcer et d'offrir aux *managers* un socle de formation beaucoup plus solide est maintenant là. Pour permettre d'élaborer, créer, porter et faire vivre un collectif, il nous fallait renforcer les compétences managériales au travers de notre projet d'entreprise. Nous déployons actuellement le programme *Management Plus*,

qui est dédié à l'ensemble des directions d'établissement. On embarque plus de 650 personnes dans ce dispositif.

Il y a aussi une autre façon d'appréhender le pourquoi de la formation professionnelle, dans une logique de reconversion. C'est la volonté d'offrir la possibilité d'un accès à une formation pour permettre à une personne d'exercer un autre métier au sein de notre entreprise, et de pouvoir l'exercer ailleurs aussi, si elle le souhaite. Des commissions paritaires (avec les partenaires sociaux) se réunissent pour étudier les projets de changement de métier des personnes, à partir de cinq ans d'ancienneté. Ça peut passer au préalable par l'accès à une formation. Nous avons des personnes qui voulaient par exemple créer des entreprises de véhicules adaptés, c'est-à-dire capitalisant sur une partie de leur expérience et mettant cette expérience au profit d'une aventure entrepreneuriale. D'autres personnes voulaient se diriger vers des formations d'esthétique. C'est aussi une façon de capitaliser sur ce qu'elles ont fait et de se destiner à une autre carrière professionnelle auprès d'un autre type de public.

Les personnes ne sont pas assignées à ces métiers, et je vous remercie d'avoir l'occasion de le préciser. Nos carrières sont présentées, et c'est une réalité, comme pénibles. C'est pour cela qu'on travaille à la

prévention et à la réduction des pénibilités, aussi bien physique que psychologique. Mais on ne peut résumer ces métiers à des personnes qui seraient assignées toute leur carrière professionnelle.

« Il est très important, pour nous, d'aider les personnes à révéler leurs compétences. »

L'une des façons d'aider les seniors de nos métiers, c'est de reconnaître simplement leurs compétences et de les aider à les révéler pour qu'ils puissent s'ils le souhaitent se diriger vers d'autres secteurs et métiers peut-être vus comme moins pénibles.

Catherine Laurent : Aadil Bezza, vous parliez également de mobilité horizontale dans votre entreprise ?

Aadil Bezza : Oui, la mobilité interne est vraiment dans l'ADN de Nestlé. On rentre jeune diplômé et on termine sa carrière en ayant occupé une dizaine ou une quinzaine de postes. Le taux de rotation est très rapide. Cette réalité est vraie pour les fonctions siège et force de vente, beaucoup moins pour le milieu industriel. On valorise énormément la transférabilité des compétences. Notre conviction est qu'on ne se reconvertis pas mais qu'on

met à profit ses compétences et son savoir dans d'autres domaines. Et pour cela, on essaie de lever les barrières. Un exemple : on maintient la rémunération telle quelle à 100 % quand une personne décide de se positionner sur un poste inférieur à cause d'une difficulté à soutenir son activité professionnelle, pour des raisons de maladie ou autre. Cette politique, on l'a testée sur deux ou trois mouvements et on en a fait une politique RH.

« Cela ouvre soudainement le champ des possibles puisque la barrière du maintien de la rémunération, compte tenu du moment de vie ou des conséquences à gérer dans sa vie personnelle, est levée. »

On a vu augmenter le nombre de personnes postulant à des métiers complètement différents et acceptant de prendre le risque d'être moins opérationnels, moins compétents ou performants tout de suite dans un métier différent. C'est à-peu-près 10 % de notre effectif qui bénéficie de cette situation aujourd'hui.

Catherine Laurent : Quelques mots sur le *reverse mentoring* pour conclure ?

Céline Fabre : Notre orientation majeure est de permettre de tester des dispositifs

de formation qui vont s'adresser, dans les mêmes conditions et avec les mêmes chances de succès, aussi bien aux juniors qu'aux seniors de l'entreprise. En ce moment, notre énergie se déploie autour de l'Action de formation en situation de travail (AFEST). Dans ce cadre, des jeunes vont accompagner des seniors. Mais je dis que l'inverse est vrai aussi. C'est un choix délibéré, nous ne voulons pas sur-communiquer ou survaloriser ce dispositif, même si je le sais très utile par ailleurs. Mais notre axe fort, une fois encore, est que pour une action qui va concerner un jeune, une action doit concerner un senior.

Aadil Bezza : Je ne considère pas cela non plus comme du *reverse mentoring* âge pour âge. J'ai un *reverse mentor* qui est plus âgé que moi... et beaucoup plus compétent que moi sur le domaine de l'intelligence artificielle ! Donc c'est lui qui m'apprend à manipuler ça.

On a lancé l'année dernière sur le siège une initiative qui s'appelle *Raconte-moi Nestlé* et qui vise à promouvoir les échanges intergénérationnels. Ce sont des binômes formés pour permettre à des collaborateurs plus seniors dans l'entreprise de partager leurs connaissances, leurs anecdotes, leurs histoires et leurs perspectives à des générations nouvelles

dans l'entreprise. Le succès de cette initiative sur le siège nous donne envie d'élargir à l'ensemble de l'organisation et de pousser le partage d'expériences. On apprend du vécu Nestlé, c'est une forme de début de transmission de savoir. En retour, on a l'opportunité d'avoir une perspective différente avec ce binôme et c'est vraiment pas mal.

Catherine Laurent : Laetitia Vitaud, le mot de la fin ?

Laetitia Vitaud : On doit aller vers un monde où, je dirais, on gagne à être agnostique de l'âge. Quelle est ta situation de vie ? Où est-ce que tu as envie d'être ? À quel moment ? Comment tu mènes ta barque, ta carrière pendant beaucoup plus que 40 ans ? Et tout cela dans de bonnes conditions, en ne s'appauvrissant pas, en y prenant du plaisir dans la mesure où c'est possible, en tenant physiquement. Ça veut dire chambouler beaucoup de ces catégories qu'on a en ressources humaines et en formation.

« Il faut former tout le temps, à tout âge, accompagner en étant âge agnostique. »

Je n'adhère pas beaucoup non plus au concept de *reverse mentoring*, qui nous

vient des années 1990, chez General Electric, où le PDG Jack Welch parlait de cadres très avancés dans leur carrière qui allaient apprendre à « faire mumuse » avec Internet auprès des « petits jeunes ». Il y avait une certaine forme de condescendance. Finalement, on ne valorisait pas vraiment cet apport. Et puis ce n'était pas non plus du mentorat puisque ces gens étaient déjà arrivés en haut de leur carrière. C'est pour ça que je préfère la notion de mentorat intergénérationnel dans lequel on s'apporte quand même des choses, mutuellement. Dans cette relation, il y aura peut-être une personne qui sera un peu plus tirée que l'autre, mais chacun s'apporte quelque chose.

Céline Fabre : Il y a quelque chose qui fonctionne très bien dans la société, ce sont les échanges collectifs entre pairs. Nous mettons en place des espaces de discussion qui sont énormément appréciés. C'est une façon de transmettre son expérience, sachant que les groupes se constituent finalement de manière assez naturelle, justement de façon intergénérationnelle.

Question de la salle : Aymeric, je suis fondateur de Jubiliz qui fait de l'accompagnement à la fin de carrière et à la transition-retraite.

Voyez-vous un sur-engagement ou une baisse d'engagement dans les deux années avant le départ à la retraite ? Est-ce que vous avez mis des choses en place pour cette transition de vie ? On a beaucoup parlé de mentorat, tutorat, *reverse mentoring*. Il y a-t-il de la place pour des choses comme les communautés *d'alumni* dans vos entreprises ?

Céline Fabre : Il y a des initiatives, des expérimentations, mais c'est un sujet sur lequel on doit encore travailler et progresser, très honnêtement. Deux, trois pistes. Nous réfléchissons dans ce sens à la possibilité de permettre à la personne, deux ou trois ans avant son départ en retraite, de prendre 10 à 30 % de son temps pour s'intéresser à une activité associative, si la personne a pour projet ensuite d'intégrer le milieu associatif dans sa phase de retraite. Deuxième initiative, déjà mise en place : permettre à une personne, à deux ou trois ans de la retraite, de voir son temps de travail réduit pour intégrer un jeune en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation. Ça crée des binômes de direction d'établissement. La troisième, c'est qu'on porte une attention bienveillante et soutenue à des professionnels plutôt en fin de carrière de direction, si des opportunités s'ouvrent dans les fonctions supports et les fonctions administratives.

MOT DE CLÔTURE

Sibylle Le Maire

fondatrice du Club Landoy,
directrice exécutive de Bayard



Prévention et prévoyance, on en a parlé tout au long de la journée. Ces deux notions sont en fait indispensables au bien-vieillir. La transition démographique n'est pas un risque ; c'est une certitude pour les hommes, les femmes, les familles. Elle est à la fois une bonne nouvelle – la promesse d'une vie plus longue – mais présente des risques graves tels que la dépendance physique ou la pauvreté économique. Gérer ces risques et s'en prémunir doit devenir une priorité pour les entreprises et pour toutes les familles.

« Le Club Landoy souhaite donc proposer un choc de prévoyance. »

Nos sociétés en vieillissement ont un besoin de prévoyance, sur laquelle nous sommes en retard en France parce que – d'une part – nous nous sommes pré-occupés de retraite ou de santé et non de prévoyance, mais aussi parce que

personne ne veut penser spontanément à ces risques. Or, nous ne pouvons pas « faire l'autruche » et nous devons expliquer aux gens que la chance de vivre plus longtemps entraîne un devoir de se prémunir, soi et sa famille, contre les accidents individuels. On a souvent tendance à penser qu'en cas d'accident, la Sécurité sociale ou l'État viendront à notre secours mais c'est faux, parce qu'ils en auront de moins en moins les moyens. On peut aussi croire que notre épargne permettrait de faire face à ces situations mais – sauf à détenir des patrimoines financiers très élevés – les sommes en jeu sont inaccessibles à des patrimoines privés. Pire, qu'est-ce qu'une société qui accumule une épargne de précaution par peur de l'avenir au lieu d'investir dans l'économie avec des risques accrus mais aussi des espérances de gains plus élevées pour construire l'avenir ?

Vous l'aurez compris : il faut moderniser la protection sociale en développant la

prévoyance pour qu'en bénéficient un maximum de Français.

Merci à toutes et tous pour votre présence. Aujourd'hui, nous étions plus de quatre-cents personnes présentes ici à Bercy, sans compter toutes les personnes s'étant connectées au direct de notre chaîne YouTube.

Mes remerciements vont aussi tout spécialement aux étudiants de Sciences-Po et Paris-Dauphine en Master RH. La conférence a été enregistrée. Vous pourrez retrouver l'ensemble des interventions sur le site du Club Landoy où vous retrouverez également le Baromètre Landoy 2024, réalisé avec Jérôme Fourquet et l'Ifop.

Pour conclure, je voudrais faire écho aux quatre piliers du programme *All Well* de Sanofi. Il y en a notamment un qui concerne la santé financière. Cela me parle tout particulièrement parce qu'à travers Valérie Lion, qui nous a fait l'amitié

et l'honneur d'animer cette journée, vous avez pu voir à l'œuvre ViveS Média, l'écosystème média que nous avons lancé et qui parie sur l'éducation économique et financière. Nous organisons une journée où nous espérons tous vous retrouver, le 8 mars à la Banque de France. C'est un bon lieu pour parler d'argent.

Merci à Monelle Barthélémy, Valérie Lion, Coralie Chevalier, Nathalie Rousseau, Lisa Gnaedig, Catherine Laurent, Christel Parmentier et Marie-Anne Decaux, sans qui cette journée n'aurait jamais pu voir le jour. Merci aux entreprises du Club qui nous soutiennent, et – pour certaines d'entre elles depuis cinq ans – de manière extrêmement sympathique, dynamique. Des entreprises – vous l'avez vu – qui font des propositions très éclairées sur ces sujets.

Je terminerai en invitant les entreprises et les entrepreneurs à signer la Charte 50+ !

club
LANDOY

Pour un nouveau contrat social

Une initiative du groupe Bayard

Remerciements :

Le Club Landoy remercie l'ensemble des intervenantes et intervenants, les participants ainsi que les partenaires médias de cette Journée-débat :

LA CROIX **ViveS**

Merci à leurs équipes ainsi qu'à Nicolas Senèze, Marine Lamoureux, Vincent de Féligonde, Catherine Laurent mais aussi à Valérie Lion – rédactrice en chef de ViveS Média – qui nous a fait l'honneur d'animer la Journée-débat en tant que maîtresse de cérémonie.

Le Club Landoy remercie également le ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique – qui abrite le centre de conférences Pierre Mendès-France au sein duquel s'est déroulée la Journée-débat – ainsi que ses équipes pour leur accueil.

*Actes du Club Landoy édités par Bayard – 18, rue Barbès – 92128 Montrouge cedex – Août 2024.
Directrice du projet : Monelle Barthélemy avec la collaboration de Coralie Chevalier,
Emeline Beauval et Lisa Gnaedig – Retranscription : François Blaise –
Conception graphique : Corinne Deniel – Photographe : Zaëli – Bellerose Photographie.*

club LANDOY

Pour un nouveau contrat social

Une initiative du groupe Bayard

Merci à nos membres

ActionLogement
RECONNU D'UTILITÉ SOCIALE

A
THE ADECCO GROUP

AG2R LA MONDIALE

Amundi
ASSET MANAGEMENT



BNP PARIBAS
La banque d'un monde qui change



Casino
Midi-Pyrénées Centre Grand

DASSAULT SYSTEMES

Domus Group



KLĒSIA
Assureur d'intérêt général

LA POSTE
GROUPE

legrand

L'ORÉAL

Microsoft

OCIRP
protéger. agir. soutenir



sanofi

VELUX

GROUPE
vyv

wtw

clublandoy.com

