

# REMERCIEMENTS

*Bérangère Szostak et Jean-Pierre Claveranne*

Que ce soit pour écrire ou diriger un livre, l'expérience reste toujours mémorable. Le passage à l'écriture d'idées et d'échanges avec nos pairs, nos collègues, nos amis, nos proches, est une étape cruciale dans la formalisation de notre propre histoire, en tant que personne, mais également en tant que groupe de personnes. Et cet ouvrage ne fait pas exception.

Cet ouvrage est mémorable par son thème, si souvent négligé alors que la population française vit de plus en plus longtemps. Mémorable aussi par la composition de l'équipe des auteurs : des chercheurs, certes, mais aussi des praticiens en santé, des directeurs d'établissements accueillant des personnes âgées, sachant que certains des auteurs sont concernés par le sujet du livre. Les mots de chacun comptent. Mémorable également par le point d'entrée de ce projet : une Rencontre Stratégique présidée par notre ami Pr Jean-Philippe Denis en mars 2023 à Versailles. Un lieu de tradition, où a été dessiné un certain futur pour chaque citoyen français vivant aujourd'hui en République. Et cette République se doit de prendre soin de ses enfants, qu'ils aient des petites bouclettes mutines ou des cheveux blancs et disparates.

C'est alors tout naturellement à notre collègue, Jean-Philippe, que nous adressons en premier nos remerciements, à lui, mais également à l'ensemble des participants à cette Rencontre (la liste est précisée en introduction), ainsi qu'aux structures ayant rendu possible cet événement : la Chaire Santé de l'IAE de Metz (sous la direction de Pr Julien Husson), l'ISM-IAE de Versailles (sous la direction de Pr Gilles Rouet) et le laboratoire Larequoi de l'UVSQ (sous la direction de Pr Annie Bartoli). Nous remercions également l'IFROSS (sous la direction de Jean-Baptiste Capgras), pour sa mise en relation avec des auteurs experts du sujet.

Nous remercions également les directeurs de la collection où ce livre est publié : Pr Jean-Philippe Denis, Pr Taieb Hasfi, Pr Alain Charles Martinet et Pr Franck Tannery, ainsi que la maison d'édition EMS.

Ce travail n'aurait pas pu se faire, en outre, sans le travail mené par les organismes officiels de recueil et d'analyse des données, en particulier l'Insee. Le lecteur trouvera de nombreuses références à cette mine d'or et d'argent !

Nous adressons enfin nos remerciements aux auteurs qui nous ont fait confiance sur la gestion de leurs idées au sein de ce livre.

Que le caractère mémorable de ce livre soit une pierre de touche pour changer de regard sur la vieillesse et le vieillissement : voilà notre souhait en tant que directeurs de l'ouvrage !

# PROLOGUE

*Jean-Philippe Denis, Taïeb Hafsi,  
Alain Charles Martinet et Franck Tannery,*  
directeurs de la collection « Les livrets de la stratégie »

Le vieillissement de la population, bien que prévisible, a pris de court nos sociétés occidentales. Ce phénomène multiforme, pourtant universel, interroge profondément nos représentations, nos structures sociales et nos priorités stratégiques. Dans un monde toujours plus rapide, où l'efficacité semble être la seule vertu et où les liens familiaux se distendent sous la pression des impératifs individuels, les personnes âgées ont des besoins diversifiés et une valeur pour la société qui ont été peu à peu ignorées ou marginalisées. Là où, il y a un siècle à peine, elles étaient au cœur des familles, transmettant savoirs et valeurs, elles sont désormais souvent mal comprises et souvent uniformément perçues comme un poids, un problème à gérer.

Simultanément, l'allongement spectaculaire de l'espérance de vie a transformé la vieillesse elle-même. Les « vieux » d'hier étaient âgés de 60 ou 65 ans ; ils sont aujourd'hui de jeunes seniors dynamiques, aspirant à une vie pleine, active et autonome jusqu'à des âges avancés. Ce paradoxe – des sociétés vieillissantes mais culturellement mal préparées au vieillissement – constitue l'un des grands défis stratégiques de notre temps.

Ce Livret de la stratégie, dirigé par Bérangère Szostak et Jean-Pierre Claveranne, propose une réflexion originale sur ces enjeux. Fruit des Rencontres Stratégiques organisées au Trianon Palace de Versailles, il s'appuie sur le travail collectif d'experts académiques, de praticiens et de décideurs socio-économiques. Soutenu par des institutions telles que le Business Science Institute, Choiseul Advisory, Antidox, l'IAE de Metz, l'ISM-IAE de Versailles, le réseau IAE France, la Fondation Mines Paris PSL, et la Graduate School Économie-Management de l'Université Paris-

Saclay, cet ouvrage n'est pas qu'un état des lieux : c'est un manifeste pour l'action.

Parce que c'est l'évidence, c'est l'idée même de vieillesse qui doit être réinterrogée. La révolution démographique que nous vivons ne se résume pas à des chiffres : elle modifie nos vies, nos familles, nos villes, nos systèmes de santé et même nos économies. Mais les institutions, tout comme les mentalités, peinent à suivre. Ce livre débute par ce constat : le regard que nous portons sur le grand âge est dépassé, et parfois même injuste.

Il y a urgence à comprendre que vieillir, c'est vivre. Ce n'est pas un état de déclin, mais une continuation, et même une réinvention. Pourtant, nos sociétés persistent à associer la vieillesse à la dépendance et à l'improductivité. Elles oublient que les personnes âgées, en nombre croissant, veulent – et peuvent – conserver une vie riche et autonome. De la gestion de leur quotidien à la sexualité, des besoins fondamentaux aux aspirations spirituelles, les aînés revendiquent leur place dans une société qui, trop souvent, les ignore.

Ce décalage entre l'imaginaire collectif et les réalités vécues est au cœur de la première partie de cet ouvrage, qui explore des thématiques originales et parfois taboues : les enjeux juridiques autour de la sexualité en établissement, la reconnaissance des aidants familiaux comme acteurs essentiels du parcours de soins, ou encore les solutions communautaires qui émergent dans des pays comme le Luxembourg.

Mais changer le regard ne suffit pas. Il faut aussi transformer nos structures. Le vieillissement soulève des questions complexes auxquelles nos systèmes, conçus pour une autre époque, ne répondent plus. Comment imaginer des établissements qui respectent à la fois la vie privée et les besoins collectifs ? Comment concevoir des modes de gestion capables de faire face à des tensions éthiques et économiques croissantes ?

La seconde partie de ce livre s'attaque frontalement à ces enjeux. Les auteurs y développent des pistes pour une gestion innovante du grand âge : nouvelles compétences pour les directeurs d'établissements, partenariats entre acteurs publics et privés, ou encore intégration des technologies avancées comme les habitats connectés et la télémédecine. Ces propositions ne sont pas des solutions miracles, mais des invitations à réinventer, ensemble, la manière dont nous accompagnons le vieillissement.

Au-delà des structures et des politiques, ce livre invite à une réflexion plus large : qu'est-ce que bien vieillir ? L'un des concepts centraux explorés ici est celui de « longévitalité » : vivre longtemps, certes, mais sur-

tout vivre pleinement. Cela suppose de valoriser toutes les dimensions de l'expérience humaine – physique, mentale, sociale et spirituelle – et d'y répondre par des solutions innovantes et bien évidemment inclusives.

De l'industrie pharmaceutique à la bio-éthique, de la redéfinition des lieux de vie à l'implication des associations locales, chaque acteur a un rôle à jouer pour que la vieillesse devienne une étape riche de potentialités, et non un repli sur soi. Les auteurs appellent à une mobilisation collective, car le vieillissement ne doit plus être considéré par la société comme une fatalité : c'est désormais une opportunité de refondation sociale.

Les transformations nécessaires pour répondre à ces enjeux ne viendront pas d'un seul secteur, ni d'un seul acteur. Elles nécessitent une coordination sans précédent entre chercheurs, praticiens, décideurs politiques, et citoyens. Ce livre, par la diversité de ses contributeurs et la richesse de ses analyses, est une boîte à outils pour cette transformation. Il incarne le projet même de ces Rencontres Stratégiques, stimulées par la réédition de l'ouvrage *Encyclopédie de la stratégie*.

Nous remercions les institutions et les personnes qui ont rendu cette réflexion possible. Que cet ouvrage soit non seulement une source d'inspiration, mais aussi un catalyseur pour bâtir des sociétés où les multiples façons de vieillir riment avec dignité, autonomie et... stratégie. Ensemble, faisons du vieillissement non un problème à résoudre, mais une promesse à tenir : celle d'un monde où chacun, à tout âge, peut vivre pleinement.



## INTRODUCTION

# Personnes âgées : bref périmètre économique et démographique du sujet

*Bérangère Szostak et Jean-Pierre Claveranne*

« Vieillir n'est, au fond, pas autre chose que n'avoir plus peur  
de son passé. »

Stefan Zweig, artiste, dramaturge, écrivain, journaliste (1881-1942)

« Vieillir, c'est passer de la passion à la compassion. »

Albert Camus, artiste, écrivain (1913-1960)

Vieillir est pour certaines personnes un « gros mot », car empreint du temps qui passe, de la disparition des couleurs et de l'apparition des plis sur une peau devenue plus fine et tachée. Pourtant, cet état est commun à tous. Dès la naissance, nous vieillissons ! Si les citations susmentionnées donnent à voir une réalité pleine de courage et d'affects lorsque l'on vieillit, les actualités ne sont pas en revanche toujours aussi douces.

En effet, suite à la crise sanitaire de 2020-2021, nous avons constaté combien cette population a été mise à rude épreuve du fait de leur vulnérabilité intrinsèque (cf. les pathologies liées au vieillissement et à l'usure du corps) ; l'isolement physique et affectif imposé par peur du virus n'a pas soutenu la dimension relationnelle nécessaire au bon déve-

loppement et maintien en bonne santé de l'être humain<sup>1</sup>. Si cette situation était conjoncturelle, d'autres semblent plus structurelles et méritent des actions fortes à l'égard de cette population. Cela a été évident lorsque nous avons été frappés par les crises dans certains EHPAD, où des résidents étaient maltraités<sup>2</sup> : les photos et les témoignages ont fait dire à beaucoup qu'il n'était décidément pas bon de vieillir...

En fait, le vieillissement des populations est une donne que connaissent, en premier lieu, les pays développés et à laquelle les pays neufs devront également faire face. Cette donne sans précédent est reliée, dans des proportions certes diverses, aux progrès de la médecine (baisse de la périnatalité et augmentation de la durée de vie), aux progrès de l'industrie pharmaceutique, à la diffusion des méthodes de contraception, à l'amélioration des conditions de vie même dans les pays les plus pauvres, ainsi qu'à l'émancipation des femmes en général. D'ici à 2030, une personne sur six dans le monde aura 60 ans ou plus. Dans le même temps, selon les institutions de référence, la population âgée de 60 ans et plus passera de 1 milliard de personnes en 2020 à 1,4 milliard. Cette information pose la question de l'âge pivot, où la personne est dite « âgée ». Classiquement, l'âge de 65 ans est considéré comme le début de la vieillesse. Mais la raison est historique plutôt que biologique. Il y a de nombreuses années, en effet, cet âge de 65 ans a été choisi comme l'âge de la retraite en Allemagne, la première nation à établir un programme de retraite. Et cet âge s'est inscrit dans la structuration de notre pensée.

Or, d'autres approches peuvent être considérées. C'est ce que la recherche académique montre. Par exemple, selon Vincent Caradec (2009), les travaux sociologiques qui portent sur la population âgée peuvent être classés selon trois grandes postures analytiques. La première étudie la façon dont la société pense, organise et met en forme cet âge de la vie. La deuxième posture consiste à étudier le groupe d'âge des « personnes âgées » en dressant son portrait statistique. La troisième posture, enfin, place son dispositif d'observation au niveau des individus sociaux : elle

---

1. Selon l'Insee, avant le vaccin contre la Covid-19, 23 % des 70 ans ou plus, infectés, hors EHPAD, ont développé une forme grave de la maladie. Selon Santé publique France, un peu plus de la moitié des victimes de la Covid-19 avaient 85 ans ou plus.

2. Pour exemple, le groupe Korian a été poursuivi par de nombreuses familles pour « mise en danger de la vie d'autrui », de « non-assistance à personne en danger » et de « homicide involontaire » en 2022 dans différentes régions françaises (Aix-en-Provence, Bobigny, Bourges, Le Mans, Marseille, Nantes, Niort, Paris, Pau et Versailles). Le livre *Les fossoyeurs* de V. Castanet a dénoncé, en 2022, les agissements liés à la gestion de maisons de retraite au sein du groupe Orpea.

cherche à rendre compte du processus et de l'expérience du vieillissement individuel au cours des années de retraite.

Dans notre cas, notre étude n'est pas sociologique. Mais l'ensemble des premiers faits ici présentés dans cette introduction nous a conduits à nous rendre à l'évidence : le sujet de la vieillesse et du vieillissement ne pouvait pas rester sans débat de la part d'experts en management des organisations, qui sont intéressés (voire concernés) par le sujet des personnes âgées. Cette étude a ainsi pour objet de mettre en scène à grand trait, en fonction d'observations contingentes, la vie de la personne âgée à domicile ou en institution, en activité ou à la retraite, en bonne santé ou au contraire aux capacités altérées. Cet ouvrage veut dès lors participer au débat de société et travailler à changer le regard sur le vieillissement, changement qui est nécessaire pour innover face à cette nouvelle société qui s'annonce, où la nouvelle distribution des âges dans la population conduira inéluctablement à de nouvelles façons de vivre nos derniers pas. Cet ouvrage met alors en exergue un certain nombre de thématiques à instruire, qui sont encore jusqu'à présent insuffisamment développées dans la littérature. Par là, nous nourrissons le souhait d'esquisser des orientations originales pour inspirer les professionnels et les pouvoirs publics, afin de les inciter à créer et expérimenter de nouvelles pratiques professionnelles, de nouvelles relations entre les parties prenantes du vieillissement, ou encore de nouvelles institutions et organisations.

Cela étant, pour bien comprendre les orientations retenues, nous proposons, dans un premier temps, de rappeler dans cette introduction des données spécifiques à la démographie en France pour contextualiser le contenu abordé dans les chapitres, pour, dans un second temps, présenter la structuration du livre et les thèmes abordés.

## DÉCRIRE LE SUJET DU VIEILLISSEMENT EN FRANCE

La description démographique du vieillissement contenue dans ce texte s'appuie essentiellement sur des documents de l'Insee (Algava & Blampain, 2021a, 2021b ; Athari *et al.*, 2019 ; Blanpain & Buisson, 2016), ainsi que de la DREES<sup>3</sup>. Nous avons ici repris des faits et conclusions mentionnés par les auteurs de ces documents. Le lecteur est encouragé à se référer, par ailleurs, à ces organisations pour connaître les dernières informations et études sur le sujet.

---

3. La DREES (Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques) publie des rapports régulièrement sur l'aide et l'action sociales. Le dernier date de 2022.

Si actuellement la population française compte 68 373 433 habitants (source Insee, au 1<sup>er</sup> janvier 2024), en 2070, la population devrait être à peu près équivalente, mais plus âgée. En effet, s’il y a environ 30 000 centenaires en France en 2023, selon l’Ined (Institut national d’études démographiques), il y en aurait plus de 211 000 en 2070<sup>4</sup>. La question du vieillissement n’est donc pas anodine dans la société française – d’où cet ouvrage. Et cette première partie a pour objectif de contextualiser le sujet. Ainsi, en sus de la description de la population, seront abordés le lieu de résidence des personnes âgées, leur mode de vie et leur qualité de vie.

## Des données démographiques générales

Dans les sociétés développées, le vieillissement de la population, d’abord explicable par l’allongement de l’espérance de vie, se trouve accéléré par l’avancée en âge des cohortes de *baby-boomers*<sup>5</sup>. Ce double phénomène du vieillissement est très accentué en France, comme en témoigne l’accroissement marqué du « ratio de dépendance économique », soit le nombre de personnes de plus de 65 ans rapporté au nombre de personnes en âge de travailler. Sous l’impact de l’arrivée des *baby-boomers* à la retraite, ce ratio de 37 % en 2021 devrait passer à 51 % en 2040 avec une espérance de vie qui semble se maintenir autour de 81 ans.

Entre 2020 et 2070, l’évolution du rapport de dépendance démographique est beaucoup plus incertaine. Pour certains experts, elle pourrait aller un peu à la hausse selon le scénario central : ces experts avancent un rapport de 57 % en 2070. Pour d’autres, elle diminuerait si se réalise le scénario selon lequel la population des personnes jeunes subit de faibles progrès d’espérance de vie avec un apport migratoire plus élevé de personnes âgées de 20 à 64 ans.

Quoi qu’il en soit, en 2024, la population française de plus de 65 ans s’élève à environ 7 millions de personnes. En revanche, si, selon le scénario central de l’Insee, le nombre d’habitants en 2070 devrait être très proche de celui de 2021 (soit 68,1 millions contre 67,4 millions actuellement), la structure par âge serait très différente. La population française vieillit.

---

4. Les scénarios sont variés sur la question et certaines études avancent un nombre de centenaires très élevé (près de 600 000 par exemple en 2070). Nous ne rentrons pas dans des débats de nombres. Nous retenons simplement que ce nombre augmente de manière très significative.

5. Ensemble de personnes nées après la Seconde Guerre mondiale, soit dans les années 1945 jusqu’aux années 1960.

Pour preuve supplémentaire, le nombre d'habitants de 75 ans ou plus devrait croître de 5,7 millions sur cette période, tandis que celui des moins de 60 ans diminuerait de presque autant (environ moins de 5 millions). Quant au nombre de personnes âgées de 60 à 74 ans, il resterait stable. La France devrait donc vieillir en raison de deux phénomènes concomitants : le nombre de personnes âgées augmenterait, et le nombre d'enfants et d'adultes de moins de 60 ans diminuerait. C'est ainsi que, en 2070, la part des 65 ans ou plus serait de 29 %, soit une hausse de huit points par rapport à 2021. Cette hausse serait identique à celle observée entre les années 1972 et 2021, soit une période de même durée : de 13 % à 21 % (+ huit points également).

En outre, selon le scénario central de projection, les plus de 60 ans seraient 22,9 millions en 2040 et 26,4 millions en 2070 (+ 51 % entre 2019 et 2070). De plus, leur part dans l'ensemble de la population augmenterait, passant de 26 % en 2019 à 32 % en 2040, puis à 35 % en 2070. La proportion des personnes âgées augmenterait encore plus : en 2070, 18 % de la population serait âgée d'au moins 75 ans (13,7 millions de personnes), contre 9 % en 2019. Tout cela se remarque sur la figure 1, qui est la pyramide des âges selon trois années représentant le passé, le présent et le futur hypothétique (1970, 2021 et 2070). L'élargissement du sommet de cette pyramide s'explique essentiellement par la progression du nombre de personnes âgées, alors que la durée de vie moyenne des Français reste constante.

Ces premiers éléments descriptifs nous permettent de comprendre que, selon *Insee Première*, la France est un pays européen vieillissant. Elle compte actuellement le plus de centenaires (30 000 environ), soit plus de 30 fois que dans les années 1960-1964. Et depuis 2020, le nombre augmente de 15 %. Si ce nombre est rapporté à la population totale, il représente 0,04 % de la population contre 1 % pour les nonagénaires, 5 % pour les octogénaires et 12 % pour les sexagénaires. En 2020, la France métropolitaine compte 21 centenaires pour 1 000 personnes âgées de 60 ans en 1980, ce qui la place au premier rang européen des personnes ayant plus de 100 ans<sup>6</sup>.

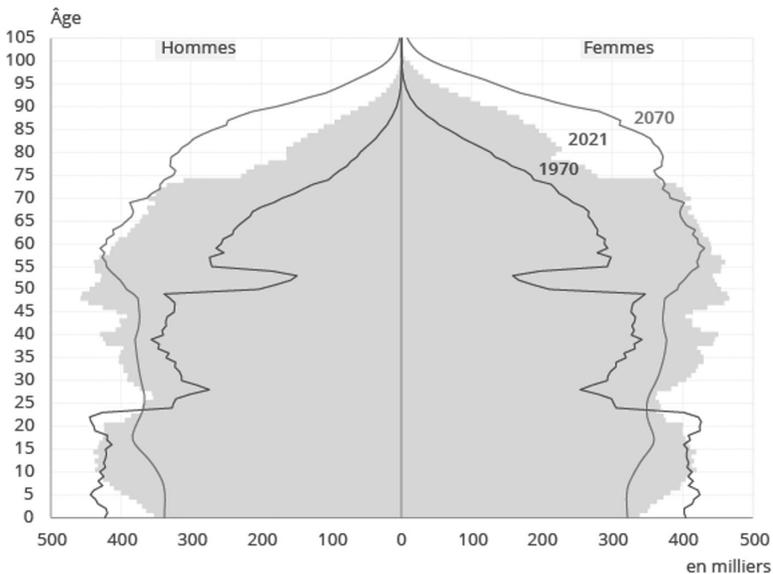
Il est vrai que ce nombre élevé reflète en partie le fait que ce pays est l'un des plus peuplés. Mais il traduit aussi le fait qu'il est plus pro-

---

6. Le rapport entre le nombre de personnes de 100 ans et le nombre de personnes de 60 ans résidant dans un pays 40 ans plus tôt est un bon indicateur pour comparer la probabilité de devenir centenaire par pays, étant donné le faible nombre de migrations après 60 ans.

bable qu'ailleurs d'y devenir centenaire – ce qui témoigne en partie de la qualité du contexte dans lequel ces personnes ont vécu et vieilli. Dans la lignée de ce constat, l'espérance de vie des Français est élevée. Selon Eurostat, avec 85,5 ans d'espérance de vie à la naissance pour les femmes en 2021, la France se situe à la deuxième place de l'Union européenne (UE), juste après l'Espagne. La France est à la dixième place pour l'espérance de vie des hommes (79,3 ans), mais elle reste au-dessus de la moyenne de l'UE à 27 pays (77,2 ans). Ces faits plutôt positifs montrent que les personnes âgées seront de plus en plus présentes dans la population à l'avenir et qu'il convient de mieux les comprendre dans leurs attentes et besoins. Dans ce sens, nous voulons mettre en avant d'autres caractéristiques spécifiques à cette catégorie de français, en l'occurrence leur lieu de résidence, leur mode de vie et leur qualité de vie.

Population par sexe et âge en 1970, 2021 et 2070



Remarque – Lecture : au 1<sup>er</sup> janvier 2070, selon le scénario central, il y aurait 403 000 femmes de 69 ans en France.

Champ : France métropolitaine en 1970, France en 2021 et 2070.

Source : Insee, estimations de population et scénario central des projections de population 2021-2070. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5893969>

## Résidence des personnes âgées et qualité de vie (données Insee)

Avant 80 ans, les personnes âgées vivent en général à domicile. À partir de 80 ans, la part de ceux qui vivent à domicile commence à décroître. Mais, à cet âge-là, la maison de retraite n'est pas encore le dernier lieu de vie si l'on considère que 79 % des personnes âgées de 90 ans vivent encore dans leur domicile ou chez un proche. À 100 ans, une personne sur deux a élu domicile dans une institution, 4 % vivent en couple à domicile, d'autres sont logés avec une autre personne (12 %) chez un de leurs enfants le plus souvent et 33 % habitent seuls.

La fréquence assez élevée de la vie à domicile pour les centenaires s'explique en partie par le fait qu'ils sont les moins fragiles de leur génération (ils sont des survivants en somme) : ils sont donc les plus susceptibles d'être autonomes. Par exemple, en moyenne de 2014 à 2018, parmi les femmes âgées de 97 ans qui vivaient seules à domicile, 56 % ont atteint leur centième anniversaire, alors que ce n'a été le cas que de 38 % de celles qui résidaient en maison de retraite.

Ce fait selon l'Insee amène à pointer du doigt des différences notables entre les hommes et les femmes âgées. Ce sont les hommes centenaires qui vivent plus souvent à domicile : ils sont 67 % contre 46 % des femmes. Deux raisons pour l'Insee expliquent cet état. Premièrement, la situation familiale des hommes est plus fréquemment celle du couple : 20 % d'entre eux contre 1 % pour les femmes. En effet, ils sont mariés à des femmes plus jeunes qu'eux de 2,5 ans : les hommes centenaires ont souvent une compagne. Deuxièmement, les hommes sont moins fréquemment en perte d'autonomie que les femmes.

Par ailleurs, la probabilité de devenir centenaire augmente avec le diplôme : parmi les femmes âgées de 70 à 75 ans en 1990, 7 % des diplômées du supérieur ont atteint l'âge de 100 ans, soit deux fois plus que celles sans diplôme (3 %). Ce constat est équivalent pour les hommes : les centenaires ont été deux fois plus nombreux parmi les diplômés du supérieur que parmi les non-diplômés (3 % contre 1,5 %). Plusieurs raisons peuvent expliquer cet état de fait pour les personnes diplômées : un niveau de vie plus élevé, un meilleur accès aux soins, des conditions de travail moins physiques, des comportements moins iatrogéniques, d'où une réduction de leurs problèmes de santé.

Cela nous amène à aborder la question de la qualité de vie en lien en fonction des ressources matérielles<sup>7</sup>. Si, en 2023, le niveau de vie des

7. Les données présentées ici sont tirées de la DREES (voir le rapport sur l'aide et l'action sociale en France en 2022).

seniors<sup>8</sup> est, en moyenne, meilleur que celui des personnes plus jeunes, celui des personnes âgées en situation de perte d'autonomie est plus souvent modeste. En particulier, le taux de pauvreté des plus âgés représente dans l'ensemble 8 %, contre 16 % pour les moins de 60 ans, mais il s'élève à 13 % parmi les seniors en perte d'autonomie. Ces données sont à relativiser en fonction de différents critères. Par exemple, le revenu des ménages, dont au moins un des membres a 60 ans ou plus, diffère légèrement selon qu'ils comptent ou non un senior en situation de handicap ou de perte d'autonomie. En 2019, la part du revenu disponible lié à des revenus de remplacement<sup>9</sup> et des pensions alimentaires représentait 74 % parmi l'ensemble des ménages comptant au moins un senior, contre 80 % pour les ménages dans lesquels au moins une des personnes de 60 ans ou plus est en situation de perte d'autonomie.

De plus, ces derniers sont moins nombreux, en proportion (17 % contre 29 %), à percevoir encore des revenus d'activité, qui représentent 17 % de leur revenu disponible en moyenne, contre 29 % dans l'ensemble des ménages dont un des membres a atteint l'âge d'au moins 60 ans. À l'inverse, le poids des prestations sociales dans le revenu disponible est plus élevé (4,3 %) dans les ménages composés d'au moins une personne de 60 ans ou plus en situation de perte d'autonomie que dans l'ensemble des ménages comptant au moins un senior (2,4 %). Les premiers sont 22 % à percevoir des prestations sociales, contre 17 % de l'ensemble.

Concernant enfin le niveau de vie des personnes âgées de 60 ans ou plus, il est, dans l'ensemble, légèrement meilleur que celui des personnes de moins de 60 ans (Bodier *et al.*, 2021 ; Gleizes *et al.*, 2018). En effet, 41,4 % des moins de 60 ans ont un niveau de vie dit « modeste<sup>10</sup> », contre 35,9 % de leurs aînés. Alors que 16,2 % des personnes de moins de 60 ans sont pauvres au sens statistique du terme<sup>11</sup>, 9,9 % des 60 ans ou plus le sont également. Ce résultat tient notamment à l'existence de l'allocation de solidarité pour personnes âgées (ASPA) qui, combinée aux

8. Nous reviendrons sur le terme de « senior » dans le texte conclusif du livre.

9. Il s'agit ici essentiellement des retraites et des pensions d'invalidité.

10. Pour mémoire, on désigne les ménages modestes comme ceux dont le niveau de vie est inférieur au quatrième décile de la distribution du niveau de vie des personnes (selon la DREES).

11. L'Insee précise que le seuil de pauvreté est fixé par convention à 60 % du niveau de vie médian de la population. Il correspond à un revenu disponible de 1 158 euros par mois pour une personne vivant seule et de 2 432 euros pour un couple avec deux enfants âgés de moins de 14 ans.

allocations logement, garantit un revenu minimum au-dessus du seuil de pauvreté. Il s'explique aussi par la structure des ménages des personnes de 60 ans ou plus, qui est prise en compte pour le calcul du niveau de vie. En effet, le calcul consiste à rapporter le montant des revenus du ménage, net des impôts, au nombre « d'unités de consommation » au sein du ménage. Or, les ménages de personnes ayant 60 ans ou plus ont un nombre d'unités de consommation plus faible en moyenne, notamment car ils ont très rarement des enfants à charge (Guidevay & Guillauneuf, 2021).

Pour terminer le premier temps de cette partie, cette description démographique, économique et sociale de la population des personnes âgées en France, montre combien le sujet de la vieillesse et du vieillissement des Français est à instruire sous différents angles, que ce soit sur leur lieu de résidence, les soins apportés, les structures de soins, les personnes leur venant en aide, etc., car cette catégorie de la population est significative dès à présent et encore plus dans le futur. C'est l'objet de cet ouvrage.

## PRÉSENTATION DE LA STRUCTURATION DU LIVRE

Le présent ouvrage est avant tout le résultat d'une réflexion ayant été initiée lors d'un événement intitulé « Rencontre Stratégique » le 18 mars 2023, à Versailles. Des chercheurs<sup>12</sup> ont préparé un événement sur le thème « Vieillesse, mobilités, santé : Blanchir sous le harnais, entre troisième âge et quatrième dimension ». Vingt experts académiques et socio-économiques<sup>13</sup> ont été alors rassemblés et ils ont partagé leurs réflexions sur des questions, telles que :

---

12. La construction de cette rencontre doit beaucoup, en tout premier lieu, à Pr Jean-Philippe Denis, puis, en second lieu, à la Chaire Santé de l'IAE de Metz (sous la direction de Pr Julien Husson), à l'ISM-IAE de Versailles (sous la direction de Pr Gilles Rouet) et au laboratoire Larequoi de l'UVSQ (sous la direction de Pr Annie Bartoli).

13. Les participants à l'événement étaient les suivants (ordre alphabétique) : Jean-Baptiste Capgras (IFROSS, Université de Lyon, fondation Bullukian), Jean-Pierre Claveranne (fondation Bullukian, IFROSS, Université de Lyon), Xavier Degouge (COMPLICITY®, Résidence Multigénérationnelle, Nexity George V), Audrey Dufeu (groupe La Poste Georges-Hubert Delporte, groupe UNEOS), Christophe Deshayes (L'École de Paris du management), Xavier Desmaison (Antidox, Choiseul Advisory), Patrice Duchaine (Actuaire), Jamila Eythrib (Université Paris-Saclay), Sarah Garidi (FHL – Fédération des Hôpitaux de Luxembourg), Nathalie Gimenes (Be Concerned, Mines Paris PSL), Julien Husson (IAE de Metz, Université de Lorraine), Michel Kalika (Business Science Institute), Aline Lemeur (ISM-IAE, Université Versailles Saint-Quentin), Jean-Baptiste Moreau (groupe Maisons de Famille), Olivier Passet (groupe Xerfi), Loïc Rumeau (groupe SOS Seniors), Jihane Sebai (ISM-IAE, Université Versailles Saint-Quentin), Bérangère Szostak (ISM-IAE, Université

- Quelles filières constituer aujourd’hui pour le grand âge ? Quelles innovations en termes de modèle économique et de gouvernance sont-elles mises en place ailleurs qu’en France ?
- Quelles stratégies développer pour les organisations de soins dans un contexte de vieillissement de la population, de massification de la dépendance et de troubles cognitifs ?
- Comment organiser les missions desdites organisations ? Comment améliorer la participation des parties prenantes (les soignants, les salariés, les familles, le territoire, etc.) ?
- Comment les problématiques du vieillissement, des migrations des personnes âgées, du nomadisme et de la sédentarité s’articulent-elles aujourd’hui et pourraient-elles se faire écho demain ?

Suite aux échanges, il a été décidé de concevoir un ouvrage sur ce thème avec les participants disponibles, ainsi que d’autres contributeurs experts du sujet. La collecte des textes et les échanges se sont déroulés sur une année. Les auteurs ont eu pour consigne principale d’exposer leurs analyses et observations en prenant clairement leur position dans le contexte décrit en section 1 de cette introduction. Ainsi, cet ouvrage dans sa présentation académique se veut être aussi le recueil de la réalité actuelle du sujet de la vieillesse et du vieillissement. Dans un sens, il est une capsule temporelle, une sauvegarde de données, d’expériences, de témoignages et de réflexions sur ledit sujet – capsule qui ne se veut pas ensevelie toutefois, mais bien exploitée pour renouveler nos pensées, nos actions et nos dispositifs autour des personnes âgées.

Par-delà cette introduction et la conclusion, treize textes sont proposés dans le livre. Nous les avons regroupés selon deux grandes parties. Il est à noter que certains textes sont académiques, c’est-à-dire fondés sur la littérature, qu’elle soit en sciences de gestion et du management, en médecine ou en droit. D’autres textes sont écrits par des acteurs socio-économiques fortement impliqués dans la question du vieillissement et qui sont source de propositions nouvelles en matière de prise en charge de la personne âgée. Cette variété d’auteurs témoigne de la volonté de mailler les regards de chercheurs et de personnalités entrepreneuriales<sup>14</sup>.

---

Versailles Saint-Quentin), et Alan Vinot (fondation Bompard).

14. À la fin de l’ouvrage, une présentation de l’ensemble des auteurs est proposée.

La première partie se concentre sur le sujet principal du livre, la personne âgée, mais aussi sur les individus gravitant autour d'elle. Son objectif est de poser la nécessité de changer de regard sur la vieillesse et le vieillissement, et qu'il faut innover. La seconde partie aborde les organisations qui entourent la personne âgée et, en particulier, suggère des innovations de différents types (innovations managériales, innovations organisationnelles, innovations partenariales...). Cette partie montre ainsi la nécessité d'innover pour changer la réalité des organisations actuelles. Pour conclure, nous esquissons un modèle d'évaluation du phénomène du vieillissement.

Plus exactement, dans la première partie, nous trouvons l'article de Maude Laberge, qui porte un regard rafraichissant sur le vieillissement en adoptant quatre perspectives (biologique, comportementale, économique, et sociologique). Elle revient sur les transformations de la société grâce aux progrès sociaux, médicaux, scientifiques et technologiques. Le deuxième article écrit par Guillaume Rousset aborde un sujet intime, trop souvent négligé, qui est celui de la sexualité des personnes âgées, notamment dans les établissements comme les EHPAD. Le regard adopté est celui du droit, et non de la psychologie et de la sociologie. Le troisième texte de la partie 1 est proposé par Samir Tine et discute l'existence des normes pour définir la notion du « handicap » quand la personne rentre dans la catégorie des personnes âgées. Par ce chemin, l'auteur est amené à développer une pensée critique sur la construction sociale du vieillissement. Jamila Lahmar-Eythrib revient, quant à elle, dans le quatrième texte sur une personne clé dans le parcours de soins des personnes âgées : l'aidant familial qu'elle analyse à travers quatre dimensions (affective, cognitive, matérielle, normative). Elle défend un changement de regard sur son travail dans ce parcours, et plus largement, dans la société. La partie 1 se conclut sur un cinquième texte, celui de Sarah Garidi, Daniela Collas, Frédéric Mennel, Sara Galhardas Pina, Carine Federspiel et Jihane Sebaï. Les auteurs présentent un cas en dehors de la France, en l'occurrence le Luxembourg, afin de montrer comment il pourrait être possible d'inventer de nouveaux modes d'hébergements communautaires intégratifs, en adoptant l'approche des parties prenantes.

Dans la seconde partie, nous avons regroupé les textes qui peuvent être des sources d'inspiration pour inventer de nouvelles manières de gérer le grand âge, ce que fait en premier Michel Berry. L'auteur décrit, en effet, un contexte difficile, voire scandaleux quand il est question de certains EHPAD, et affiche un message clair autour de la nécessité d'innover pour mieux accueillir les personnes âgées. Cela passe par l'entreprendre,

selon Loïc Rumeau. Pour l'auteur de ce deuxième texte, il est indispensable de développer une vision singularisant les personnes âgées, et de dépasser la vision indifférenciée qui est encore trop à l'œuvre dans bon nombre de structures. En revanche, une telle vision impose aux directeurs d'établissement de développer de nouvelles capacités afin de gérer les tensions et les défis auxquels ils sont confrontés. C'est ce que détaillent Annie Bartoli, Stéphanie Barbe-Verchère et Philippe Hermel dans le troisième texte de cette partie. Ces auteurs insistent sur les nouvelles capacités que les directeurs doivent acquérir. Le quatrième texte illustre cette recommandation. Jean-Baptiste Moreau est directeur d'EHPAD et il présente sa vision de l'accueil et de la prise en charge des personnes âgées, selon un principe essentiel : ces lieux sont et doivent rester des lieux de vie. Par ricochet, le renouveau de la gestion des personnes âgées embarque des acteurs auxquels il n'est pas fréquent de penser selon une approche défendant « l'impact social » : les groupes pharmaceutiques. Nathalie Gimenes aborde ce point dans le cinquième texte de la partie. Elle montre que ces groupes peuvent jouer un rôle social dans la société du fait d'un « contrat social » auquel ils souscrivent en travaillant dans le secteur de la santé. Dans un sens, il s'agit de développer, de manière plus large, une vision dite de « santé globale », ce que Henri-Corto Stoeklé et Christian Hervé précisent dans le sixième texte en revenant sur des travaux, encore en cours, sur la bio-éthique en écho aux tensions existant entre les pratiques médicales et les valeurs et normes morales.

Pour terminer cette partie, Didier Vinot propose un nouveau concept, à partir d'un exercice de prospective au cœur des territoires dans la ville de demain, qui accueillera une nouvelle distribution des âges de la population, mais aussi des mouvements de celle-ci. Il s'agit du concept de la « longévitalité », c'est-à-dire le fait de vivre en bonne santé en vieillissant, il propose alors plusieurs innovations pour la faire advenir : changer le regard que l'on porte sur la retraite, apprécier davantage l'activité des militants associatifs confrontés à des problématiques d'aidance, penser la vie des personnes âgées plus en termes de flux qu'en termes d'institutions. Il souligne également l'importance de la « coordination adaptative » mise en œuvre par les réseaux associatifs, comme une réponse adaptée aux enjeux posés par le vieillissement de la population. Enfin, Jean-Baptiste Capgras et Jean-Pierre Claveranne rappellent que la majorité des personnes âgées vivent à domicile et non en maison de retraite et qu'elles conservent une autonomie notable même à un âge avancé – des faits que doivent prendre en compte les stratégies d'accompagnement de l'évolution démographique de la population française. De plus, ils insistent sur le fait que le soutien des proches aidants est crucial pour leur

bien-être, ce qui nécessite une reconnaissance et un appui renforcés pour éviter l'isolement des personnes âgées.

Si ces textes sont indépendants les uns des autres, ils donnent à voir tous ensemble, selon nous, des orientations nouvelles qu'il convient d'instruire en urgence, dans la mesure où un changement de regard, par exemple, s'inscrit dans une culture spécifique et cela prend du temps. Et nous n'avons plus de temps à perdre, tant la population des personnes âgées est en demande de nouveautés, alors qu'elle est en pleine expansion. Espérons dès lors que, d'ici quelques années, nous regarderons avec compassion ces textes sans regret, mais surtout avec le sourire de la jeunesse de l'esprit et du cœur.

## Références bibliographiques

Algava É. & Blanpain N. (2021a), « Projections de population 2021-2070 pour la France : méthode et principales hypothèses », *Documents de travail*, n° F2021-05, novembre.

Algava É. & Blanpain N. (2021b), « Projections de population 2021-2070 pour la France », *Insee Résultats*, novembre.

Athari E., Papon S. & Robert-Bobée I. (2019), « Quarante ans d'évolution de la démographie française : le vieillissement de la population s'accélère avec l'avancée en âge des baby-boomers », *France, portrait social*, coll. « Insee Références ».

Blanpain N. & Buisson G. (2016), « Projections de population à l'horizon 2070, deux fois plus de personnes de 75 ans ou plus qu'en 2013 », *Insee Première*, n° 1619, novembre.

Bodier M., Sicsic M. & Labarthe J. (coord.) (2021), *Les revenus et le patrimoine des ménages – édition 2021*, Insee, coll. « Insee Références ».

Caradec V. (2009), « L'expérience sociale du vieillissement », *Idées économiques et sociales*, 3(157), 38-45.

DREES (2020), « Les personnes âgées et leurs ressources », *L'aide et l'action sociale en France*.

Gleizes F., Grobon S. & Rioux L. (2018), « Niveau de vie et patrimoine des seniors : la progression au fil des générations semble s'interrompre pour les générations de seniors les plus récentes », *France, portrait social – édition 2018*, Insee, coll. « Insee Références ».

Guidevay Y. & Guillaneuf J. (2021), « En 2019, le niveau de vie médian augmente nettement et le taux de pauvreté diminue », *Insee Première*.