



Horizons
prospective
et métiers
du commerce

Étude sur les salariées en seconde partie de carrière (45 ans et plus) dans la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire

Formulation de recommandations et stratégies à destination des entreprises



LES FICHES ACTION



I Le cadre nécessaire à l'efficacité des actions engagées vis-à-vis des salariés en seconde partie de carrière :

- 1-1 Intégrer les enjeux liés aux salariés en seconde partie de carrière dans la vision stratégique de l'entreprise
- 1-2 Mettre en place, lorsque cela est possible, un accord avec les partenaires sociaux
- 1-3 Mieux informer les salariés des dispositifs existants
- 1-4 Sensibiliser les managers à accompagner et valoriser les salariés en seconde partie de carrière
- 1-5 Identifier et désigner au sein de la structure RH des correspondants dédiés aux salariés en seconde partie de carrière
- 1-6 Créer un index interne pour suivre la réalisation chiffrée et l'impact des mesures dédiées aux salariés en seconde partie de carrière

II Les actions tournant autour de l'employabilité des salariés en seconde partie de carrière :

- 2-1 Mettre en place des entretiens professionnels dédiés pour les salariés à 45 ans et 60 ans
- 2-2 Intégrer pleinement les salariés en seconde partie de carrière dans le plan de développement des compétences (participation aux actions, stages dédiés)
- 2-3 Accompagner et suivre les mobilités professionnelles internes ou externes des salariés en seconde partie de carrière
- 2-4 Valoriser les salariés en seconde partie de carrière pour renforcer leur engagement et leur contribution
- 2-5 Valoriser et organiser la transmission des compétences des salariés en seconde partie de carrière
- 2-6 Garantir le suivi de la santé au travail des salariés en seconde partie de carrière
- 2-7 Aménager le temps de travail pour améliorer la qualité de vie et la performance des salariés en seconde partie de carrière
- 2-8 Adapter les postes de travail des salariés en collaboration avec la CSSCT (entreprises ou établissements de plus de 300 salariés)
- 2-9 Soutenir et accompagner les salariés aidants pour concilier vie professionnelle et engagements personnels
- 2-10 Faciliter le recrutement de salariés « expérimentés » grâce au Contrat de Valorisation de l'Expérience (CVE de l'ANI du 14/11/2024)

[Sommaire cliquable](#)



III Les actions d'accompagnement de la fin de la vie professionnelle et de préparation du départ à la retraite (cible privilégiée : 55-65 ans) :

- 3-1 Proposer un bilan retraite personnalisé à partir de 60 ans
- 3-2 Organiser le dialogue entreprise-salarié sur la date envisagée de départ à la retraite
- 3-3 Mettre en place un programme de préparation à la retraite
- 3-4 Accompagner les salariés dans leurs démarches auprès des caisses de retraite
- 3-5 Favoriser l'accès à la retraite progressive
- 3-6 Renforcer l'attractivité du dispositif de cumul emploi-retraite
- 3-7 Mettre en place un dispositif de congé de fin de carrière
- 3-8 Accompagner les salariés en seconde partie de carrière dans la gestion et l'optimisation de l'indemnité de fin de carrière (IFC)
- 3-9 Favoriser le rachat de trimestres pour la retraite

Ces fiches ne constituent pas une liste d'actions à faire qui impliquerait que toutes les actions soient menées. Elles visent uniquement à proposer des pistes que chaque entreprise pourra choisir ou pas d'explorer.



Pour chacune des fiches à venir, une icône a été intégrée afin d'identifier les entreprises ciblées par l'action :



Toutes entreprises
(y compris des petites entreprises)



Grandes entreprises et entreprises
de taille intermédiaires - ETI



Grandes entreprises



FICHE ACTION N°1.1

Intégrer les enjeux liés aux salariés en seconde partie de carrière dans la vision stratégique de l'entreprise

1 Constats de l'étude

Dans le secteur, les salariés en seconde partie de carrière constituent une part significative de la main-d'œuvre qui devrait augmenter dans les prochaines années. Il est intéressant pour

l'entreprise d'intégrer dans leur vision stratégique de la gestion de ces salariés les évolutions démographiques, les besoins en compétences et les réponses à leurs attentes spécifiques.

2 Description de l'action

Faire des salariés en seconde partie de carrière un axe de la stratégie de l'entreprise en veillant à :

- Reconnaître leur importance dans le fonctionnement et la performance de l'entreprise.
 - Assurer le suivi de la pyramide des âges dans l'entreprise.
 - Connaître les métiers et compétences impactés par le vieillissement des populations concernées.
 - Définir des orientations stratégiques visant à optimiser leur
- intégration, leur montée en compétences et leur maintien en emploi.
 - Aligner les politiques RH, de formation et de gestion des carrières avec les enjeux liés aux salariés expérimentés.

3 Responsables de l'action et rôle de chacun

Direction de l'entreprise

- Intégrer la gestion des secondes parties de carrière comme un enjeu stratégique dans les orientations de l'entreprise.

Ressources humaines

- Élaborer et mettre en œuvre des dispositifs adaptés pour les salariés en seconde partie de carrière.
- Suivre les indicateurs de mobilité, de formation et d'engagement de ces salariés.

4 Population concernée

Direction générale et instances de gouvernance, équipes RH, managers opérationnels.

5 Pistes pratiques de mise en œuvre

1. Identification des enjeux et définition des axes stratégiques

- Réalisation d'un diagnostic interne sur la place des salariés en seconde partie de carrière au sein de l'entreprise (profil des effectifs, perspectives d'évolution, problématiques identifiées), en tenant compte du suivi de la pyramide des âges pour anticiper les évolutions démographiques.
- Analyse des métiers et des compétences les plus impactés par le vieillissement des populations concernées afin d'identifier les besoins en adaptation, en transmission des savoirs et en recrutement.
- Intégration des enjeux démographiques, économiques et sociaux liés à ces salariés dans la réflexion stratégique de l'entreprise.
- Élaboration d'un plan d'action à moyen et long terme, avec des mesures adaptées pour assurer leur maintien en emploi et leur valorisation.

2. Alignement des politiques RH et managériales avec les enjeux des secondes parties de carrière

- Mise en place d'une politique de gestion des carrières spécifique aux salariés en seconde partie de carrière, incluant la formation, l'évolution de poste et l'aménagement des conditions de travail.
- Intégration d'indicateurs de suivi sur la progression de ces salariés, leur accès à la formation et leur implication dans la transmission des compétences.
- Sensibilisation des managers et des équipes RH à l'importance de l'accompagnement de ces salariés.

6 Conditions de réussite

- Implication forte de la direction pour inscrire la gestion des secondes parties de carrière dans la stratégie globale de l'entreprise.
- Évaluation des effectifs et anticipation des besoins pour structurer un plan d'action adapté.
- Engagement des managers et des RH pour garantir une mise en œuvre efficace des politiques.
- Suivi des indicateurs clés pour mesurer l'impact des actions et ajuster les dispositifs si nécessaire.
- Communication afin de faire évoluer les mentalités et valoriser l'expérience des salariés en seconde partie de carrière.

7 Impacts / résultats attendus

- Reconnaissance des salariés en seconde partie de carrière comme un atout stratégique pour l'entreprise.
- Amélioration de l'engagement et de la motivation de ces salariés grâce à une politique RH adaptée.
- Meilleure anticipation des besoins en recrutement et en compétences.
- Optimisation de la transmission des savoirs et des compétences entre les générations.

8 Indicateurs de succès (KPI)

- Taux d'accès des salariés en seconde partie de carrière aux formations et aux opportunités d'évolution.
- Taux d'engagement et de satisfaction des salariés en seconde partie de carrière.
- Évolution des recrutements et de la mobilité interne de ces salariés.
- Visibilité de l'engagement de l'entreprise en matière de gestion des secondes parties de carrière (publications internes, valorisation externe).

9 Outils utilisés

- Tableaux de bord RH pour suivre l'évolution des effectifs et les parcours des salariés en seconde partie de carrière.
- Guides et référentiels internes sur la gestion des secondes parties de carrière.
- Plateformes de formation et de mobilité interne.
- Supports de communication interne valorisant les actions mises en place.
- Rapports et études internes sur l'impact des mesures prises pour ajuster la stratégie si nécessaire.



FICHE ACTION N°1.2

Mettre en place, lorsque cela est possible, un accord avec les partenaires sociaux

1 Constats de l'étude

Les enquêtes et entretiens réalisés mettent en lumière que les salariés en seconde partie de carrière ne bénéficient pas toujours de dispositifs destinés à les accompagner dans leur parcours professionnel ou leur transition vers la retraite.

2 Description de l'action

La négociation d'un accord collectif avec les partenaires sociaux doit permettre de structurer et de formaliser les mesures dédiées aux salariés en seconde partie de carrière. Cet accord pourra inclure des dispositifs :

- Permettant de maintenir ou d'améliorer l'employabilité des salariés en seconde partie de carrière (cf. partie II du présent document).

- Visant à accompagner la fin de vie professionnelle et la préparation au départ à la retraite de ces salariés (cf. partie III du présent document).

3 Responsables de l'action et rôle de chacun

Direction de l'entreprise	Impulsion stratégique et validation des orientations à négocier.
Ressources humaines	Coordination des discussions, rédaction de l'accord, suivi de la mise en oeuvre.
Partenaires sociaux (syndicats et représentants du personnel)	Participation active à la négociation et signature des accords.
Ressources humaines	Consultation en amont afin d'identifier les attentes et besoins prioritaires.

4 Population concernée

Salariés de 45 ans et plus.

5 Pistes pratiques de mise en œuvre

1. Réalisation d'un diagnostic préalable :

- Réaliser une enquête auprès des salariés afin d'identifier les besoins prioritaires (conditions de travail, formation, transition vers la retraite, etc.).
- Analyser les données existantes (absentéisme, taux de mobilité interne, demandes de retraite progressive).

2. Préparation à la négociation :

- Élaborer un projet d'accord en collaboration avec les services RH et les managers.
- Identifier les mesures prioritaires à inclure (flexibilité des horaires, formation, CDI aménagé, retraite progressive).

3. Organiser des réunions de négociation :

- Organiser des rencontres régulières entre la direction et les organisations syndicales représentatives pour finaliser les termes de l'accord.
- Prévoir un calendrier des discussions et des étapes clés (consultations intermédiaires, retours des partenaires sociaux).

4. Ajustement, signature et communication :

- Finaliser l'accord et en informer les instances représentatives.
- Organiser une communication interne auprès des salariés pour expliquer les nouvelles mesures prévues.

5. Mise en œuvre et suivi :

- Finaliser l'accord et en informer les instances représentatives.
- Organiser une communication interne auprès des salariés pour expliquer les nouvelles mesures prévues.

6 Conditions de réussite

- Une prise en compte des attentes des salariés via une consultation en amont.
- Une communication sur les objectifs et les bénéfices attendus de l'accord.
- Un engagement fort de la direction et des partenaires sociaux dans le processus de négociation.
- Un suivi rigoureux pour garantir l'application des mesures négociées.

7 Impacts / résultats attendus

- Une formalisation des dispositifs pour les salariés en seconde partie de carrière, offrant une meilleure visibilité.
- Une amélioration des conditions de travail et du bien-être des salariés en seconde partie de carrière.
- Une réduction des risques de conflit ou de mécontentement liées à l'absence de mesures spécifiques.
- Un maintien des compétences clés dans l'entreprise grâce à une meilleure gestion des fins de carrière.

8 Indicateurs de succès (KPI)

- Suivi de la mise en œuvre des mesures prévues dans l'accord.
- Satisfaction des salariés mesurée par des enquêtes post-accord.

9 Outils utilisés

- Enquêtes internes pour recueillir les besoins et attentes des salariés.
- Suivi post-négociation via un tableau de bord pour évaluer l'application des mesures et leurs impacts.
- Outil de gestion des négociations (calendrier, documentation des discussions).



FICHE ACTION N°1.3

Mieux informer les salariés des dispositifs existants

1 Constats de l'étude

Des enquêtes et entretiens réalisés, il ressort que, lorsque des accords sont mis en place, les salariés déclarent ne pas avoir connaissance des dispositifs qui y sont prévus, ce que confirment 70 % des entreprises interrogées.

Une communication adaptée est donc essentielle afin de faire connaître et expliquer les dispositifs mis en place.

2 Description de l'action

Mettre en place une stratégie de communication ciblée et structurée pour mieux informer les salariés en seconde partie de carrière sur :

- Les dispositifs existants dans l'entreprise (mobilité interne, formation, tutorat, retraite progressive, etc.).
- Les droits et opportunités externes accessibles (CPF de transition, Pro-A, etc.).
- Les outils et canaux à utiliser pour solliciter ces dispositifs (contacts RH, portails dédiés, réunions, correspondants salariés en seconde partie de carrière, etc.).

L'objectif principal est de s'assurer que chaque salarié en seconde partie de carrière est conscient des dispositifs accessibles, comprend comment les utiliser et se sent soutenu dans ses démarches. Une collaboration étroite avec les équipes de communication interne sera essentielle afin de structurer, concevoir et diffuser les messages de manière efficace.

3 Responsables de l'action et rôle de chacun

Ressources humaines

- Développement des supports de communication et organisation des campagnes d'information.
- Mise à jour régulière des informations sur les dispositifs existants.

Managers

- Relais terrain pour diffuser l'information et encourager les salariés à utiliser les dispositifs.

Équipes de communication interne

- Création des supports visuels et digitaux (brochures, vidéos, affiches).
- Diffusion des informations sur les canaux adaptés (intranet, newsletter, affichages physiques).
- Pilotage des campagnes afin de maximiser leur impact.

Salariés

- Participation active aux actions d'information (réunions, ateliers, webinars, etc.).

4 Population concernée

Tous les salariés de l'entreprise, en privilégiant ceux âgés de **45 ans et plus**, qui sont les principaux bénéficiaires des dispositifs d'accompagnement en seconde partie de carrière

5 Pistes pratiques de mise en œuvre

1. Audit des outils de communication existants

- Identifier les supports et canaux actuellement utilisés (portail RH, affichages, e-mails).
- Évaluer leur efficacité à toucher les salariés en seconde partie de carrière, en collaboration avec les équipes communication.

2. Création de supports de communication dédiés

- Développer des brochures et guides pratiques sur les dispositifs accessibles, avec le support des équipes de communication.
- Produire des vidéos explicatives et de témoignages de salariés ayant bénéficié des dispositifs.
- Mettre à disposition une FAQ répondant aux questions fréquentes des salariés.

3. Organisation d'ateliers et réunions d'information

- Planifier des rencontres régulières avec les salariés en seconde partie de carrière pour leur présenter les dispositifs et répondre à leurs questions.
- Impliquer les partenaires sociaux pour renforcer l'adhésion.

4. Mise en place d'un portail digital dédié

- Créer un espace spécifique sur l'intranet de l'entreprise, centralisant toutes les informations sur les dispositifs.
- Intégrer des simulateurs pour des dispositifs comme la retraite progressive ou le CPF.

5. Suivi et amélioration continue

- Recueillir les retours des salariés sur la clarté et la pertinence des informations diffusées.
- Adapter les supports et messages en fonction des retours.

6 Conditions de réussite

- Implication des équipes de communication interne, en collaboration avec les RH, pour concevoir des supports clairs, accessibles.
- Accessibilité des contenus (langage clair et simple, disponibilité sur plusieurs canaux).
- Utilisation de canaux variés pour atteindre l'ensemble des salariés (supports papier pour les postes physiques, outils digitaux pour les autres).
- Implication des managers pour diffuser les messages sur le terrain et encourager les salariés à utiliser les dispositifs.

7 Impacts / résultats attendus

- Augmentation de l'utilisation des dispositifs existants grâce à une meilleure visibilité.
- Amélioration de la satisfaction des salariés concernant la gestion de la seconde partie de carrière.

8 Indicateurs de succès (KPI)

- Nombre de participants aux ateliers ou réunions d'information.
- Satisfaction des salariés mesurée via des enquêtes internes.
- Nombre de consultations sur le portail digital dédié (si applicable).

9 Outils utilisés

- Supports visuels et digitaux conçus par les équipes communication (brochures, affiches, vidéos).
- Plateforme de gestion et de suivi des participations (réunions, ateliers).
- Portail intranet ou digital centralisant les informations.
- Enquête de satisfaction interne pour évaluer l'impact de la communication.



FICHE ACTION N°1.4

Sensibiliser les managers à accompagner et valoriser les salariés en seconde partie de carrière

1 Constats de l'étude

Les managers sont amenés à gérer dans leurs équipes des personnes qui appartiennent parfois jusqu'à trois générations différentes dont les modes de fonctionnement ne sont pas identiques.

Il convient de sensibiliser les managers à la gestion de l'intergénérationnel.

2 Description de l'action

Sensibiliser les managers aux enjeux spécifiques des salariés en seconde partie de carrière (motivation, aspiration, santé) en :

- Promouvant une gestion inclusive et intergénérationnelle au sein des équipes et en valorisant ces salariés comme des atouts pour l'entreprise.
- Leur fournissant les outils nécessaires pour accompagner ces salariés, notamment en adaptant les missions, les conditions de travail et en valorisant leurs compétences.

3 Responsables de l'action et rôle de chacun

Ressources humaines

- Définir les actions à mettre en place, les publics cibles.
- Organisation de sessions de sensibilisation et suivi des participants.
- Animation de sessions de sensibilisation et de modules pédagogiques.
- Création d'outils d'accompagnement.

Managers

- Participation aux sessions de sensibilisation.
- Mise en œuvre des enseignements au sein de leurs équipes.

4 Population concernée

Tous les managers d'équipe, en privilégiant ceux encadrant des salariés âgés de 45 ans et plus.

5 Pistes pratiques de mise en œuvre

1. Organisation de campagnes de sensibilisation managériale :

- Ateliers interactifs pour discuter des enjeux liés à ces salariés (bilan des stéréotypes, étude des besoins spécifiques).
- Diffusion de supports pédagogiques (brochures, vidéos) pour expliquer les bénéfices d'un management adapté aux salariés en seconde partie de carrière.

2. Conception d'un programme de sensibilisation dédié :

- **Modules théoriques** : Comprendre les enjeux des secondes parties de carrière (motivation, aspirations, santé).
- **Études de cas pratiques** : Gestion des situations complexes (usure professionnelle, demandes d'aménagement, reconversion).
- Présentation des dispositifs d'accompagnement disponibles (mobilité interne, tutorat, retraite progressive).

3. Mise en œuvre d'un coaching personnalisé :

- Proposer un accompagnement individuel pour les managers ayant des besoins spécifiques ou rencontrant des difficultés avec la gestion de ces salariés.

4. Suivi post-session :

- Évaluer l'impact des sessions de sensibilisation via des enquêtes auprès des managers et de ces salariés.
- Organiser des retours d'expérience entre managers pour partager les bonnes pratiques.

5. Création d'un guide managérial :

- Rédiger un document de référence pour les managers incluant des conseils pratiques, des exemples d'aménagements réussis et une présentation des dispositifs accessibles.

6 Conditions de réussite

- Recensement des besoins.
- Communication en amont sur la sensibilisation et son intérêt.

7 Impacts / résultats attendus

- Amélioration de la relation managers-salariés.
- Bonne connaissance des dispositifs d'accompagnement dans la gestion des équipes pour les managers.
- Augmentation de la motivation et de la fidélisation des salariés en seconde partie de carrière.
- Renforcement de la cohésion intergénérationnelle au sein des équipes.

8 Indicateurs de succès (KPI)

- Nombre de managers ayant suivi la formation.
- Augmentation du taux de satisfaction des salariés en seconde partie de carrière vis-à-vis de leur management.
- Taux de satisfaction des participants à la formation.

9 Outils utilisés

- Ateliers de sensibilisation et sessions de formation en présentiel ou en ligne (e-learning).
- Suivi pour mesurer l'impact des formations sur le terrain.
- Études de cas issus du secteur.
- Guides pratiques et fiches outils remis aux managers pour les accompagner après la formation.



FICHE ACTION N°1.5

Identifier et désigner au sein de la structure RH des correspondants dédiés aux salariés en seconde partie de carrière

1 Constats de l'étude

Les entretiens réalisés auprès des salariés en seconde partie de carrière ont mis en évidence le fait que ceux-ci manquaient parfois de repères et de contacts spécifiques afin de les accompagner dans leurs démarches et de répondre à leurs questions sur leur évolution de carrière, leurs droits ou encore les différents dispositifs existants.

La mise en place d'un interlocuteur référent pour ces salariés peut permettre d'offrir un accompagnement personnalisé et d'éviter de l'insatisfaction.

Ces éléments soulignent l'importance de désigner des correspondants RH dédiés pour un suivi personnalisé.

2 Description de l'action

Identifier un réseau de correspondants RH dédiés aux salariés en seconde partie de carrière, dont le rôle serait de :

- Servir de point de contact privilégié pour ces salariés, en répondant à leurs questions sur les dispositifs internes et leurs droits.
- Offrir un suivi individualisé, en réalisant des entretiens réguliers pour anticiper les besoins des salariés et proposer des solutions adaptées.
- Accompagner ces salariés dans leurs démarches (formation, mobilité interne, aménagement de poste, préparation à la retraite).

3 Responsables de l'action et rôle de chacun

Ressources humaines

- Identification et formation des correspondants dédiés.
- Coordination du réseau et définition des missions des correspondants.
- Suivi des résultats et évaluation de l'efficacité de l'action.

Managers

- Orientation des salariés en seconde partie de carrière vers les correspondants RH en cas de besoin.
- Collaboration avec les correspondants pour adapter les parcours professionnels des salariés.

Correspondants RH dédiés

- Animation des entretiens individuels avec les salariés en seconde partie de carrière.
- Accompagnement personnalisé pour guider les salariés dans leurs démarches et répondre à leurs questions.

4 Population concernée

Salariés en seconde partie de carrière, souhaitant bénéficier d'un accompagnement personnalisé.

5 Pistes pratiques de mise en œuvre

1. Identification des correspondants RH :

- Identifier au sein de l'équipe RH les collaborateurs ayant une expertise ou un intérêt particulier pour la gestion de ces salariés.
- Former ces correspondants sur les dispositifs dédiés aux salariés en seconde partie de carrière (mobilité, tutorat, retraite progressive, etc.).

2. Rôle des correspondants :

- Avoir accès aux retours des entretiens individuels (évaluation et professionnel) réalisés par les managers.
- Servir de relais entre les salariés et les autres parties prenantes (managers, organismes externes).
- Informer et accompagner les salariés dans leurs démarches administratives et professionnelles.

3. Création d'outils et de ressources pour les correspondants :

- Développer des fiches pratiques sur les dispositifs existants et veiller à leur mise à jour.
- Mettre à disposition une base de données partagée pour centraliser les informations sur chaque salarié suivi.

4. Communication auprès des salariés en seconde partie de carrière :

- Informer les salariés de l'existence des correspondants RH via des réunions, des affichages ou des communications numériques.
- Encourager les salariés à solliciter leurs correspondants pour toute question ou besoin.

5. Suivi et évaluation de l'efficacité des correspondants :

- Recueillir les retours des salariés suivis pour évaluer leur satisfaction.
- Analyser les données recueillies (nombre d'entretiens réalisés, taux de résolution des demandes).

6 Conditions de réussite

- Désignation de correspondants qualifiés et sensibilisés aux enjeux des salariés en seconde partie de carrière.
- Collaboration étroite entre les correspondants, les managers et les autres membres de l'équipe RH.
- Mise en place d'une communication pour informer les salariés de l'existence de ce service.

7 Impacts / résultats attendus

- Renforcement de la proximité entre les salariés et les équipes RH, réduisant leur sentiment d'isolement.
- Meilleure anticipation des besoins des salariés (formation, mobilité, retraite), permettant une gestion des carrières.
- Amélioration de l'utilisation des dispositifs existants grâce à un accompagnement personnalisé.
- Meilleure vision RH des populations visées.
- Fidélisation et motivation accrues des salariés en seconde partie de carrière, qui se sentent davantage pris en compte.

8 Indicateurs de succès (KPI)

- Nombre de correspondants RH dédiés désignés et formés.
- Augmentation de l'utilisation des dispositifs dédiés (mobilité, tutorat, formation, retraite progressive).
- Nombre d'entretiens individuels réalisés avec les salariés.
- Taux de satisfaction des salariés vis-à-vis de l'accompagnement reçu.

9 Outils utilisés

- Guides pratiques pour les correspondants RH, détaillant les dispositifs et les démarches administratives.
- Plateforme de gestion des demandes et des retours des salariés.
- Base de données partagée pour centraliser les informations sur les suivis individuels.
- Supports de communication pour informer les salariés de l'existence des correspondants RH.



FICHE ACTION N°1.6

Créer un index interne pour suivre la réalisation chiffrée et l'impact des mesures dédiées aux salariés en seconde partie de carrière

1 Constats de l'étude

Les entreprises rencontrées lors de l'étude ont majoritairement déclaré ne pas disposer d'indicateurs spécifiques d'évaluation de l'efficacité des mesures destinées aux salariés en seconde partie de carrière. Cette absence de suivi chiffré rend moins visibles les démarches mises en œuvre ainsi que leurs impacts.

Un outil de suivi structuré, permet d'évaluer l'efficacité des actions et d'identifier les points d'amélioration afin de mieux répondre aux besoins de l'entreprise et des salariés pour les populations visées.

2 Description de l'action

Créer un index regroupant des indicateurs chiffrés pour suivre :

- La mise en œuvre des mesures spécifiques dédiées aux salariés en seconde partie de carrière (mobilité interne, formations, aménagements de poste, retraite progressive, etc.).
- L'évolution des pratiques au fil du temps pour ajuster les dispositifs et aligner les efforts sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- L'impact concret de ces mesures sur le bien-être, l'engagement et la fidélisation des salariés en seconde partie de carrière.

Cet index permet aux entreprises de piloter leurs actions de manière plus efficace, d'évaluer leur retour sur investissement social et d'assurer une communication transparente auprès des partenaires sociaux et des salariés.

3 Responsables de l'action et rôle de chacun

Direction de l'entreprise

- Validation des objectifs associés à l'index et suivi de leur alignement stratégique.

Ressources humaines

- Définition des indicateurs pertinents en collaboration avec les parties prenantes internes (direction, managers et salariés).
- Collecte, consolidation et analyse des données.

Managers

- Remontée des informations terrain pour alimenter les indicateurs (par exemple, nombre de formations suivies par les salariés en seconde partie de carrière, aménagements réalisés, etc.).

Salariés en seconde partie de carrière

- Participation active en répondant aux enquêtes ou en partageant leur expérience des dispositifs.

4 Population concernée

Salariés de 45 ans et plus et les équipes responsables de la mise en œuvre des dispositifs.

5 Pistes pratiques de mise en œuvre

1. Définir les indicateurs clés (KPI) et identifier les domaines prioritaires à mesurer, tels que :

- **Utilisation des dispositifs** : % de salariés en seconde partie de carrière ayant bénéficié de formations, mobilités internes ou tutorats.
- **Impact des mesures** : Évolution du taux d'absentéisme, des départs anticipés et du turnover des salariés en seconde partie de carrière.
- **Satisfaction des salariés en seconde partie de carrière** : Résultats des enquêtes internes.
- **Efficacité des aménagements de poste** : Réduction des arrêts maladie ou des retours positifs des salariés concernés.

2. Mettre en place un outil de collecte de données :

- Utiliser une plateforme dédiée ou des tableaux de bord intégrés aux outils RH existants (type SIRH).
- Automatiser la collecte des données pour garantir leur fiabilité et leur régularité.

3. Organiser des points de suivi réguliers :

- Réaliser des bilans semestriels ou annuels pour analyser les résultats de l'index.

4. Ajuster les dispositifs en fonction des résultats :

- Prioriser les actions les moins performantes ou les dispositifs sous-utilisés pour maximiser leur impact.
-

6 Conditions de réussite

- Implication des équipes RH et des managers pour garantir la fiabilité des données collectées.
 - Mise en place d'un outil intuitif et automatisé pour limiter les contraintes administratives.
-

7 Impacts / résultats attendus

- Meilleure visibilité sur l'utilisation des dispositifs existants dédiés aux salariés en seconde partie de carrière.
 - Identification rapide des dispositifs moins performants pour ajuster les ressources et les priorités.
-

8 Indicateurs de succès (KPI)

- Taux d'utilisation des dispositifs par les salariés (% de formation suivie, % de mobilités internes).
 - Réduction du turnover ou des départs anticipés parmi les salariés en seconde partie de carrière.
 - Nombre de bilans de suivi réalisés sur la base de l'index (trimestriels, semestriels).
 - Évolution des performances des dispositifs ajustés à la suite des résultats de l'index.
-

9 Outils utilisés

- Plateforme de collecte et de suivi des données (intégrée au SIRH ou dédiée).
- Tableaux de bord automatisés pour visualiser les résultats en temps réel.
- Enquêtes internes pour recueillir les retours des salariés en seconde partie de carrière sur les dispositifs.



FICHE ACTION N°2.1

Mettre en place les entretiens professionnels dédiés pour les salariés à 45 ans et 60 ans

1 Constats de l'étude

Les entretiens professionnels, obligatoires dans les entreprises en France depuis 2014 et inscrits dans la convention collective nationale du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire du 12 Juillet 2001, permettent de faire un point notamment sur les perspectives d'évolution des salariés et sur leurs besoins en formation.

Mettre en place des entretiens dédiés à 45 ans et autour de 60 ans (comme le prévoit l'ANI du 14 Novembre 2024) permettrait d'anticiper les besoins de ces salariés, d'optimiser leur engagement, et de mieux préparer leur transition professionnelle ou leur départ à la retraite.

2 Description de l'action

Organiser des entretiens professionnels spécifiques pour les salariés à 45 ans et autour de 60 ans afin de :

- Recenser leurs aspirations et besoins spécifiques.
- Préciser les évolutions professionnelles et les besoins en formation et les projets de milieu et fin de carrière.
- Renforcer l'accompagnement des salariés pour maintenir leur engagement.
- Pour l'entretien autour de 60 ans, préparer les dernières années de vie professionnelle et le départ à la retraite.

3 Responsables de l'action et rôle de chacun

Ressources humaines

- Élaborer le cadre et les outils nécessaires à la mise en œuvre des deux entretiens spécifiques.
- Réaliser les entretiens spécifiques pour les salariés autour de leur soixantième année et accompagner les managers dans leur rôle.
- Assurer le suivi des plans d'action et mesurer l'impact des entretiens sur les trajectoires professionnelles des salariés.

Managers ou RH

- Mener les entretiens spécifiques pour les salariés à 45 ans et les accompagner dans l'identification de leurs aspirations et besoins.
- S'assurer de la mise en œuvre des actions décidées lors des entretiens, en collaboration avec les RH.
- Retours des RH aux managers sur les entretiens autour des 60 ans notamment s'ils ont des conséquences au niveau de l'organisation du travail.

Salariés

- Participer activement aux entretiens en exprimant leurs besoins, aspirations et éventuelles préoccupations.
- S'engager dans la mise en œuvre des actions décidées pour favoriser leur évolution ou transition professionnelle.

4 Population concernée

Salariés de 45 ans pour anticiper et structurer leur seconde partie de carrière.

Salariés autour de 60 ans afin d'aborder les enjeux de fin de carrière et préparer la transition vers la retraite.

5 Pistes pratiques de mise en œuvre

1. Mise en place d'entretiens spécifiques pour les salariés à 45 ans

- **Objectif** : identifier les aspirations professionnelles, les souhaits de mobilité interne ou externe et les besoins en formation pour préparer la suite de leur carrière.
- **Organisation** : ces entretiens seront réalisés par les managers ou les RH, avec un guide d'entretien structuré pour aborder les thématiques clés (formation, évolution de poste, aménagement des conditions de travail).
- **Suivi** : élaboration d'un plan de développement individuel pour chaque salarié, avec des actions concrètes à mettre en œuvre dans les 2 à 5 ans suivants.

2. Mise en place d'entretiens spécifiques pour les salariés autour de 60 ans

- **Objectif** : préparer la transition vers la retraite pour notamment identifier les besoins d'aménagements spécifiques (temps partiel, tutorat) et aborder les opportunités liées aux dispositifs comme le cumul emploi-retraite ou le rachat de trimestres.
- **Organisation** : ces entretiens seront réalisés par les RH avec une attention particulière sur la gestion de la fin de carrière, le transfert de compétences et les démarches administratives liées à la retraite.
- **Suivi** : définition d'un plan d'accompagnement pour les 2 à 5 dernières années de carrière, avec des ajustements possibles en fonction des besoins du salarié et de l'entreprise.

3. Formation des managers et RH pour mener ces entretiens

- Organisation de sessions de formation sur les spécificités des entretiens professionnels à 45 ans et autour de 60 ans.
- Mise à disposition de guides et de fiches pratiques pour structurer les échanges et orienter les salariés.

4. Outils de suivi et évaluation des plans d'action

- Développement d'une plateforme RH pour suivre les actions décidées lors des entretiens et garantir leur mise en œuvre.
- Évaluation régulière des entretiens (enquête de satisfaction des salariés, impact sur la gestion des carrières et des départs à la retraite).

5. Communication et sensibilisation des salariés

- Diffusion d'une communication sur l'intérêt et les objectifs de ces entretiens dédiés.
 - Encouragement des salariés à exprimer leurs attentes et à s'engager activement dans le processus.
-

6 Conditions de réussite

- Formation des managers et RH afin de garantir une qualité homogène des entretiens et des échanges constructifs.
- Mise en place d'outils pratiques pour structurer les entretiens et suivre les plans d'action.
- Communication pour sensibiliser les salariés à l'importance de ces entretiens dédiés.
- Collaboration étroite entre les managers et les RH pour assurer un suivi efficace des actions décidées.
- Évaluation régulière des résultats et ajustements des pratiques si nécessaire.

7 Impacts / résultats attendus

Les résultats attendus varient selon les différentes tranches d'âges des salariés en seconde partie de carrière.

- Anticipation des besoins en compétences et en formation des salariés.
- Amélioration de la satisfaction et de l'engagement des salariés grâce à une prise en compte active de leurs aspirations.
- Réduction des risques liés à la démotivation ou à l'usure professionnelle grâce à des actions adaptées.
- Préparation des fins de carrière, limitant les pertes de compétences critiques.
- Renforcement de l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur attentif aux besoins de ses salariés.

8 Indicateurs de succès (KPI)

- Taux de réalisation des entretiens professionnels à 45 ans et autour de 60 ans.
- Taux de mise en œuvre des plans d'action définis lors des entretiens.
- Satisfaction des salariés mesurée via des enquêtes internes après les entretiens.
- Nombre de formations ou d'aménagements mis en place à la suite des entretiens.

9 Outils utilisés

- Guides structurés pour les entretiens professionnels à 45 ans et autour de 60 ans.
- Plateforme RH pour centraliser les informations, suivre les plans d'action et évaluer les progrès.
- Modules de formation pour les managers et les responsables RH.
- Supports de communication (brochures, affiches, vidéos) pour sensibiliser les salariés.
- Enquêtes de satisfaction et outils d'évaluation des impacts des entretiens.



FICHE ACTION N°2.2

Intégrer pleinement les salariés en seconde partie de carrière dans le plan de développement des compétences (participation aux actions, stages dédiés)

1 Constats de l'étude

Dans le secteur, les salariés en seconde partie de carrière représentant une part importante des effectifs globaux sont à ce titre une ressource clé en termes d'expérience et de savoir-faire.

Ouvrir davantage les formations à ces salariés, en leur réservant une place spécifique dans le plan de développement des compétences, est à ce titre un levier pour maintenir leur employabilité, renforcer leur engagement et valoriser leur expertise.

2 Description de l'action

Mettre en place des actions de formation et de développement des compétences afin de :

- Garantir leur accès aux actions de formation et favoriser leur montée en compétences.
- Encourager leur évolution professionnelle et/ou leur reconversion, en fonction des besoins de l'entreprise.
- Renforcer leur motivation et leur engagement en valorisant leur rôle et leur potentiel.

3 Responsables de l'action et rôle de chacun

Ressources humaines

- Proposer des formations aux salariés de 45 ans et plus au même titre qu'aux autres salariés.
- Suivre les taux de participation des salariés en seconde partie de carrière aux formations et ajuster les dispositifs si nécessaire.
- Encourager et accompagner leur évolution professionnelle et leur reconversion, en mettant en place des parcours spécifiques (bilan de compétences, mobilité interne, dispositifs de transition professionnelle) alignés sur les besoins de l'entreprise.
- Renforcer la motivation et l'engagement en valorisant le rôle des salariés à travers des actions concrètes (reconnaissance de leur expertise, implication dans des missions de transmission des savoirs, et développement de projets favorisant leur montée en compétences et leur employabilité).

Managers

- Identifier les besoins de formation des salariés en seconde partie de carrière et les encourager à suivre les parcours proposés au même titre que l'ensemble des collaborateurs.

Équipes de communication interne

- Promouvoir les réussites et témoignages de salariés ayant bénéficié du plan de développement des compétences.

4 Population concernée

Salariés de 45 ans et plus quel que soit leur poste, afin de maintenir leur employabilité.

5 Pistes pratiques de mise en œuvre

Cette action repose sur une intégration des salariés en seconde partie de carrière dans le plan de développement des compétences, à travers plusieurs leviers concrets.

1. Intégration des salariés en seconde partie de carrière dans le plan de développement des compétences

- Intégration d'un indicateur de suivi dans le plan de formation pour mesurer l'accès des salariés en seconde partie de carrière aux sessions de formation.
- Inclusion de salariés de tous âges dans les mêmes formations, favorisant l'échange de savoir-faire entre salariés.
- Accompagnement spécifique dans le cas d'une transition de carrière ou d'un passage progressif vers la retraite.

2. Mise en place d'un accompagnement personnalisé dans le cadre des entretiens professionnels (voir fiche 2.1)

3. Valorisation et reconnaissance des compétences acquises

- Mise en place d'un dispositif de validation des acquis (certifications internes, reconnaissance des compétences via des badges ou certifications).
- Intégration des salariés en seconde partie de carrière dans des programmes de formation de formateurs.

4. Implication des équipes de communication interne

- Sensibilisation des salariés et des managers sur l'importance du développement des compétences pour les salariés en seconde partie de carrière au même titre que l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.
 - Diffusion de témoignages inspirants de salariés ayant suivi des parcours de formation réussis.
 - Promotion des initiatives et des nouveaux dispositifs via l'intranet, les newsletters et les affichages internes.
-

6 Conditions de réussite

- Implication des managers pour orienter et encourager les salariés à se former.
 - Suivi régulier des résultats et ajustements du dispositif en fonction des retours des salariés et des managers.
 - Valorisation des compétences acquises par des certifications ou une reconnaissance interne.
-

7 Impacts / résultats attendus

- Augmentation du taux de participation des salariés en seconde partie de carrière aux formations.
- Meilleure employabilité et évolution professionnelle des salariés.
- Engagement renforcé et réduction du sentiment d'exclusion des formations.
- Transmission des savoirs grâce à l'implication en tant que formateurs internes.
- Meilleure anticipation des dernières années de carrière.

8**Indicateurs de succès (KPI)**

- Taux de participation des salariés en seconde partie de carrière aux formations du plan de développement des compétences.
 - Taux de satisfaction des salariés en seconde partie de carrière sur l'accès aux formations.
 - Nombre de salariés ayant obtenu une certification ou ayant validé des compétences nouvelles.
-

9**Outils utilisés**

- Outils d'évaluation et de certification des acquis pour valoriser les compétences développées.
- Supports de communication interne (guides, newsletters, affichages) pour promouvoir les opportunités de formation.
- Systèmes de suivi RH intégrant des indicateurs de participation et d'évolution des compétences des salariés en seconde partie de carrière.



FICHE ACTION N°2.3

Accompagner et suivre les mobilités professionnelles internes ou externes des salariés en seconde partie de carrière

1 Constats de l'étude

La mobilité professionnelle, qu'elle soit interne (changement de poste, évolution vers un autre service) ou externe (reconversion, transition vers un nouvel emploi ou départ progressif à la retraite), est un levier pour maintenir l'engagement et l'employabilité des salariés en seconde partie de carrière.

2 Description de l'action

Déployer un accompagnement spécifique pour suivre et faciliter les mobilités internes et externes des salariés en seconde partie de carrière afin de :

- Donner à ces salariés une visibilité sur les opportunités de mobilité et d'évolution.
- Anticiper et organiser les départs en reconversion ou en fin de carrière pour assurer une transition sereine.
- Encourager et structurer la mobilité interne pour valoriser l'expérience des salariés et renforcer la transmission des compétences.

3 Responsables de l'action et rôle de chacun

Ressources humaines

- Concevoir et piloter le programme de suivi des mobilités internes et externes en lien avec les outils produits par la branche professionnelle.
- À partir des entretiens de mi carrière ou dans la 60^{ème} année, intégrer un volet « mobilités » et mettre en place les outils de suivi.
- Accompagner les salariés dans leurs démarches et proposer des formations adaptées.

Managers

- Identifier les aspirations professionnelles des salariés et favoriser leur évolution.
- Accompagner les salariés dans leur transition de poste et assurer un suivi post-mobilité.

Salariés en seconde partie de carrière

- Participer activement aux entretiens de mobilité et aux dispositifs mis en place.
- Se former et s'engager dans les opportunités de mobilité offertes par l'entreprise.

Équipes de communication interne

- Valoriser les dispositifs de mobilité via les canaux internes.
- Mettre en avant les témoignages de salariés ayant bénéficié du programme.
- Promouvoir les offres de mobilité et les opportunités de formation.

4 Population concernée

Salariés de 45 ans et plus souhaitant évoluer, changer de poste, se reconvertir ou préparer leur transition vers la retraite.

5 Pistes pratiques de mise en œuvre

L'action repose sur un suivi structuré des mobilités professionnelles des salariés en seconde partie de carrière à travers plusieurs dispositifs.

1. Intégration d'un volet mobilité au sein d'un des entretiens professionnels (y compris mi carrière et au cours de la 60^{ème} année) :

- Intégration d'un volet spécifique au sein de l'entretien pour évaluer les aspirations professionnelles et les besoins d'accompagnement des salariés.
- Identification des opportunités de mobilités interne ou externe en fonction des compétences et des attentes des salariés.
- Élaboration d'un plan de développement individualisé pour chaque salarié concerné.

2. Création d'un observatoire des mobilités internes

- Mise en place d'un tableau de bord RH permettant de suivre les mobilités internes des salariés.
- Analyse des postes vacants et des besoins en compétences pour anticiper les opportunités de reclassement ou de transition.
- Suivi des parcours des salariés ayant changé de poste pour évaluer l'efficacité des dispositifs d'accompagnement.

3. Facilitation des mobilités internes

- Développement d'un programme de passerelles métiers permettant aux salariés de tester de nouveaux postes via des périodes d'immersion ou des formations internes.
- Encouragement des mobilités fonctionnelles (changement de poste au sein du même service) et transversales (évolution vers un autre métier ou service).
- Utilisation du référentiel de compétences pour guider les salariés dans leur montée en compétences et leur évolution professionnelle.

4. Accompagnement des mobilités externes et des transitions de carrière

- Mise en place d'un dispositif d'accompagnement à la reconversion pour les salariés souhaitant changer de secteur ou se préparer à une nouvelle activité.
- Organisation d'ateliers et de rencontres avec des acteurs externes (organismes de formation, conseillers en évolution professionnelle, entreprises partenaires).
- Accompagnement des salariés souhaitant partir en cumul emploi-retraite ou bénéficier de dispositifs comme la retraite progressive.

5. Engagement des équipes de communication interne

- Sensibilisation des salariés et des managers sur les possibilités de mobilités interne et externe.
- Diffusion de témoignages inspirants de salariés ayant réussi leur transition professionnelle.
- Promotion des offres de mobilité via des canaux dédiés (intranet, newsletter RH, affichage en magasin ou entrepôt).

6 Conditions de réussite

- Définition d'un cadre structuré pour les mobilités professionnelles, avec des étapes claires et un suivi personnalisé.
 - Mise en place d'indicateurs de suivi des parcours pour analyser l'impact des mobilités sur l'engagement et la performance des salariés.
 - Formation des managers et RH pour intégrer la gestion des mobilités comme un axe stratégique.
 - Communication pour sensibiliser les salariés aux opportunités et les inciter à s'engager dans leur évolution professionnelle.
 - Collaboration avec des acteurs externes pour proposer un accompagnement renforcé aux salariés souhaitant se reconvertir ou préparer leur retraite.
-

7 Impacts / résultats attendus

- Augmentation du nombre de mobilités internes des salariés en seconde partie de carrière.
 - Meilleure anticipation des départs et des transitions professionnelles.
 - Réduction des risques de désengagement et d'usure professionnelle grâce à des parcours adaptés.
 - Valorisation des compétences et maintien de l'employabilité des salariés en seconde partie de carrière.
 - Amélioration de la fidélisation des talents grâce à une gestion des carrières.
-

8 Indicateurs de succès (KPI)

- Taux de mobilité interne des salariés en seconde partie de carrière (changement de poste, promotion, réorientation).
 - Nombre de salariés ayant bénéficié d'un accompagnement à la reconversion ou à la retraite progressive.
 - Taux de satisfaction des salariés concernant le suivi de leur évolution professionnelle.
-

9 Outils utilisés

- Plateforme interne de gestion des mobilités et des formations pour faciliter le suivi des parcours.
- Tableau de bord RH permettant d'analyser et d'anticiper les mobilités internes et externes.
- Supports de communication interne (guides, newsletters, affichages) pour promouvoir les dispositifs.
- Modules de formation dédiés aux salariés concernés par une mobilité professionnelle et/ou une reconversion.
- Plateforme de cartographie des métiers de la branche (Horizons commerce).
- Réseau de partenaires externes (centres de formation, conseillers en évolution professionnelle) pour accompagner les mobilités externes.



FICHE ACTION N°2.4

Valoriser les salariés en seconde partie de carrière pour renforcer leur engagement et leur contribution

1 Constats de l'étude

Dans le secteur, les salariés en seconde partie de carrière représentent une part importante de la main-d'œuvre et peuvent jouer un rôle clé dans la transmission des savoir-faire et le maintien des performances opérationnelles. Cependant,

l'enquête et les entretiens auprès de ces salariés montrent qu'ils ont le sentiment de ne pas être suffisamment sollicités sur le sujet.

2 Description de l'action

Mettre en œuvre un programme structuré de reconnaissance des salariés en seconde partie de carrière afin de :

- Valoriser leur expérience, leur expertise et leur contribution à la performance collective.
- Favoriser leur implication dans des missions telles que la formation, le tutorat ou la gestion de projets spécifiques.
- Renforcer leur engagement et leur motivation en seconde partie de carrière.

3 Responsables de l'action et rôle de chacun

Ressources humaines

- Définir et concevoir les dispositifs de reconnaissance et les intégrer dans la politique RH globale.
- Piloter les événements, outils et programmes de valorisation des salariés en seconde partie de carrière.
- Former les managers à la reconnaissance et au développement des talents en seconde partie de carrière.

Managers

- Identifier les contributions clés des salariés dans leurs équipes.
- Mettre en œuvre des actions concrètes pour valoriser les salariés au quotidien (retours positifs, attribution de missions valorisantes).
- Encourager les salariés en seconde partie de carrière à partager leur expertise et à s'impliquer dans des projets.

Salariés

- Participer activement aux initiatives de valorisation en partageant leurs expériences et en contribuant aux missions.
- Exprimer leurs attentes en matière de reconnaissance et de développement professionnel lors des entretiens professionnels.

4 Population concernée

Salariés de 45 ans et plus.

5 Pistes pratiques de mise en œuvre

Cette action consiste à structurer un programme de reconnaissance des salariés en seconde partie de carrière en intégrant plusieurs dispositifs concrets :

1. Reconnaissance formelle et symbolique

- Organisation d'événements spécifiques (cérémonies de reconnaissance, remises de diplômes ou trophées) pour valoriser les contributions majeures des salariés en seconde partie de carrière.
- Création de distinctions internes, comme des titres honorifiques (exemple : « Mentor d'excellence », « Ambassadeur d'équipe »), pour reconnaître leur expertise et leur rôle dans l'entreprise.

2. Mise en place de missions à forte valeur ajoutée

- Intégration des salariés en seconde partie de carrière dans des rôles spécifiques tels que le tutorat, le mentorat ou la formation des jeunes salariés.
- Participation à des projets liés à l'amélioration des processus, à la gestion des compétences ou au développement de nouvelles initiatives.

3. Optimisation des parcours professionnels

- Réalisation d'entretiens spécifiques pour définir des parcours adaptés aux aspirations et aux compétences des salariés en seconde partie de carrière.
- Proposition d'aménagements comme le passage à des missions valorisantes ou la réduction des contraintes physiques.

4. Mise en œuvre d'une communication

- Diffusion de témoignages ou portraits de salariés en seconde partie de carrière dans les supports de communication interne (newsletter, intranet).
- Promotion des réussites et des contributions des salariés auprès de l'ensemble des équipes.

5. Suivi et évaluation des dispositifs mis en place

- Mise en place d'indicateurs pour mesurer l'impact des actions de reconnaissance sur l'engagement, la satisfaction et la fidélisation des salariés en seconde partie de carrière.
 - Organisation de bilans réguliers avec les managers et les salariés concernés pour ajuster les actions en fonction des besoins identifiés.
-

6 Conditions de réussite

- Mise en place de dispositifs de reconnaissance, accessibles et valorisants.
- Formation des managers pour qu'ils intègrent la reconnaissance dans leur management quotidien.
- Communication interne pour promouvoir l'importance et la valeur des salariés en seconde partie de carrière.
- Mise en place d'un suivi régulier pour évaluer l'impact des actions de reconnaissance sur l'engagement et la satisfaction des salariés.
- Intégration des dispositifs dans la stratégie RH globale pour assurer leur pérennité.

7 Impacts / résultats attendus

- Amélioration de la satisfaction et de l'engagement des salariés en seconde partie de carrière.
- Réduction des départs prématurés et des problématiques liées à la démotivation en fin de carrière.
- Meilleure transmission des savoir-faire et des compétences grâce à l'implication des salariés en seconde partie de carrière dans des rôles de tutorat ou de formation.
- Renforcement de l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur valorisant l'expérience et la contribution de ses salariés.
- Amélioration des relations intergénérationnelles grâce à une valorisation des talents en seconde partie de carrière au sein des équipes.

8 Indicateurs de succès (KPI)

- Taux de participation des salariés en seconde partie de carrière aux programmes de reconnaissance.
- Nombre de missions confiées aux salariés en seconde partie de carrière (tutorat, formation, projets spécifiques).
- Évolution de la satisfaction et de l'engagement des salariés en seconde partie de carrière, mesurée par des enquêtes internes.
- Réduction des départs prématurés des salariés en seconde partie de carrière.
- Nombre d'initiatives de valorisation mises en œuvre dans l'année (événements, publications internes, distinctions).

9 Outils utilisés

- Guides et outils pratiques pour les managers afin de structurer la reconnaissance au quotidien.
- Plateforme RH pour suivre les actions de valorisation et leur impact sur les salariés.
- Supports de communication interne (newsletter, intranet) pour diffuser les témoignages et les portraits des salariés en seconde partie de carrière.
- Événements dédiés à la reconnaissance des salariés en seconde partie de carrière, tels que des cérémonies ou des journées spéciales.
- Formations pour les managers et les responsables RH sur les bonnes pratiques de reconnaissance et de valorisation.



FICHE ACTION N°2.5

Valoriser et organiser la transmission des compétences des salariés en seconde partie de carrière

1 Constats de l'étude

Les salariés en seconde partie de carrière possèdent un savoir-faire et une expertise essentiels à la continuité et à la performance des entreprises du secteur. Ils ont exprimé dans le cadre l'étude le désir de transmission des compétences et souhaitent davantage partager leur expérience mais indiquent souvent manquer d'outils et d'accompagnement pour le faire.

60 % des salariés de plus de 50 ans souhaitent une reconnaissance de leur savoir-faire et 45 % d'entre eux indiquent ressentir un manque de valorisation de leurs compétences vis à vis de leurs collègues plus jeunes.

Valoriser la transmission des compétences est un atout pour les entreprises.

2 Description de l'action

Mettre en place un dispositif structuré favorisant la transmission des compétences entre les salariés en seconde partie de carrière et les salariés nouvellement recrutés ou en évolution professionnelle afin de :

- Préserver et capitaliser sur le savoir-faire des salariés.
- Faciliter l'intégration et la montée en compétences des salariés nouvellement recrutés ou en évolution professionnelle.
- Valoriser les salariés en leur donnant une mission clé dans la formation interne.

3 Responsables de l'action et rôle de chacun

Ressources humaines

- Concevoir et piloter le dispositif de transmission des compétences.
- Identifier les salariés en seconde partie de carrière volontaires pour devenir tuteurs ou mentors.
- Mettre en place des formations spécifiques.

Managers

- Organiser la transmission des compétences au sein des équipes en identifiant les besoins et en facilitant la mise en place de binômes.
- Suivre la progression des salariés accompagnés et évaluer l'efficacité des actions mises en place.

Équipes de communication interne

- Identifier les initiatives de transmission des compétences via les supports internes (newsletter, intranet, affiches).
- Mettre en avant les témoignages et les parcours des salariés en seconde partie de carrière engagés dans la transmission du savoir-faire.
- Sensibiliser l'ensemble des salariés à l'importance des missions d'accompagnement.

Salariés en seconde partie de carrière

- Accompagner les salariés qui leurs sont confiés.
- Rendre compte de l'accompagnement aux RH ou manager.
- Proposer des ajustements et des améliorations aux dispositifs existants pour optimiser leur impact.

4 Population concernée

Salariés de 45 ans et plus (plus particulièrement ceux souhaitant transmettre leurs compétences et jouer un rôle actif dans l'accompagnement des nouveaux salariés et des salariés en évolution professionnelle).

5 Pistes pratiques de mise en œuvre

Cette action repose sur un ensemble de dispositifs structurés visant à organiser, valoriser et pérenniser la transmission des compétences au sein de l'entreprise.

1. Mise en place de programmes d'accompagnement (mentorat, tutorat)

- Définition de la politique d'accompagnement par l'entreprise.
- Définition d'un cadre structuré pour la période d'accompagnement : durée, objectifs, suivi.
- Identifier les salariés en seconde partie de carrière volontaires pour devenir tuteurs ou mentors.

2. Aménagement du temps de travail pour la transmission des compétences

- Intégration du temps dédiés au mentorat ou tutorat dans les plannings des salariés.
- Attribution de missions spécifiques de transfert de compétences en fin de carrière pour assurer une transmission progressive.

3. Valorisation des salariés impliqués dans la transmission des compétences

- Mise en place d'une reconnaissance à l'initiative de l'entreprise (exemple : statut de formateur interne, reconnaissance interne).
- Communication interne valorisant les actions de mentorat et tutorat et les succès liés à la transmission des savoir-faire.

4. Engagement des équipes de communication interne

- Création et diffusion de portraits et témoignages de salariés en seconde partie de carrière partageant leur savoir-faire et leur expérience.
- Réalisation de vidéos et articles internes illustrant des cas concrets d'accompagnements réussis.
- Mise en place d'une rubrique dédiée sur l'intranet de l'entreprise pour partager les bonnes pratiques et promouvoir les programmes d'accompagnement.

5. Suivi et évaluation des dispositifs mis en place

- Élaboration d'indicateurs pour mesurer l'impact des actions de transmission sur l'intégration et la montée en compétences des salariés.
 - Réalisation d'entretiens et d'enquêtes régulières auprès des salariés impliqués pour ajuster les dispositifs en fonction des retours d'expérience.
-

6 Conditions de réussite

- Définition d'un cadre structuré pour les dispositifs de transmission des compétences (documentation).
- Valorisation des salariés en seconde partie de carrière impliqués dans l'accompagnement.
- Intégration du mentorat et tutorat dans la politique RH de l'entreprise.
- Mise à disposition d'outils dédiés pour assurer les missions qui leurs sont confiées.
- Suivi régulier des impacts du dispositif et ajustements en fonction des retours des salariés.

7 Impacts / résultats attendus

- Préservation des savoir-faire et limitation de la perte de compétences due aux départs à la retraite.
 - Accélération de l'intégration et de la montée en compétences des nouveaux salariés.
 - Augmentation de l'engagement et de la reconnaissance des salariés en seconde partie de carrière.
 - Renforcement de la culture d'entraide et d'apprentissage au sein des équipes.
 - Amélioration de la productivité et de la qualité des prestations grâce à une meilleure transmission des bonnes pratiques.
-

8 Indicateurs de succès (KPI)

- Nombre de salariés en seconde partie de carrière impliqués dans des actions de transmission des compétences.
 - Nombre de salariés accompagnés.
 - Satisfaction des salariés accompagnés, mesurée par des enquêtes internes.
 - Évolution de l'engagement des salariés en seconde partie de carrière accompagnants.
-

9 Outils utilisés

- Plateforme collaborative interne pour centraliser les guides.
- Accompagnements structurés avec suivi individualisé.
- Supports de communication interne (newsletter, affiches, témoignages) pour valoriser les actions mises en place.
- Outils de suivi RH pour mesurer l'impact des actions.
- Sessions de formation pour accompagner les salariés en seconde partie de carrière dans leur mission d'accompagnement.



FICHE ACTION N°2.6

Garantir le suivi de la santé au travail des salariés en seconde partie de carrière

1 Constats de l'étude

Dans le secteur, les salariés sont souvent exposés à des contraintes physiques et organisationnelles qui peuvent devenir plus difficiles à supporter en avançant dans la carrière professionnelle.

Les enquêtes réalisées ont mis en évidence le fait que plus de 40 % des salariés en seconde partie de carrière signalent un

impact négatif de leur activité professionnelle sur leur santé physique.

Les entreprises du secteur, doivent donc s'assurer de l'existence de dispositifs spécifiques permettant d'anticiper et de prévenir ces risques.

2 Description de l'action

Mettre en place un suivi renforcé de la santé au travail pour les salariés en seconde partie de carrière afin de :

- Prévenir les risques professionnels spécifiques à leur situation (usure physique, stress, etc.).
- Adapter leurs conditions de travail pour limiter l'impact des contraintes liées à l'âge.
- Améliorer leur qualité de vie au travail et prolonger leur engagement professionnel.

3 Responsables de l'action et rôle de chacun

Ressources humaines

- Coordonner les actions de prévention et d'aménagement en collaboration avec la médecine du travail.
- Organiser des ateliers de prévention et les formations pour les managers.
- Définir et suivre les indicateurs liés à la santé et au bien-être des salariés.
- S'assurer que les salariés concernés ont bien suivi leur formation obligatoire sur les gestes et postures.

Managers

- Identifier les besoins spécifiques des équipes en matière de santé au travail.
- Encourager les salariés à participer aux programmes de prévention.
- Assurer la mise en œuvre des aménagements nécessaires au sein des équipes.

Médecine du travail

- Collaborer avec les RH et les managers pour adapter les conditions de travail.
- Proposer des recommandations pour prévenir les risques professionnels.
- Participer à l'évaluation des postes de travail et aux actions de sensibilisation.

Salariés

- Participer activement aux ateliers de prévention.
- Signaler les difficultés ou contraintes rencontrées sur leur poste de travail.
- Appliquer les bonnes pratiques en matière de santé et de sécurité au travail.

4**Population concernée**

Salariés de 45 ans et particulièrement ceux occupant des postes physiques ou stressants.

5**Pistes pratiques de mise en œuvre****1. Évaluation et adaptation des conditions de travail**

- Intégration d'un suivi spécifique sur les troubles musculosquelettiques, les pathologies liées au stress et les capacités physiques en lien avec le poste de travail.
- Collaboration étroite avec les médecins du travail pour identifier les aménagements nécessaires.
- Réalisation d'audits ergonomiques des postes de travail pour limiter les risques liés aux gestes répétitifs, au port de charges ou aux postures prolongées.
- Mise en œuvre de mesures d'aménagement, telles que l'ajustement des horaires, la rotation des postes ou la fourniture d'équipements adaptés (ex. tapis antifatigue, chariots ergonomiques, exosquelettes, etc.).

2. Création de programmes de prévention, de sensibilisation et de formation

- Organisation d'ateliers sur la prévention des troubles musculosquelettiques, la gestion du stress ou les bonnes pratiques en matière de santé physique et mentale.
- Diffusion de supports pédagogiques (guides, vidéos) pour sensibiliser les salariés aux gestes et postures adaptés à leur poste.

3. Accompagnement psychologique et social

- Mise en place d'un service d'écoute et de soutien psychologique pour aider les salariés à gérer les situations de stress ou d'épuisement professionnel.
- Organisation de séances collectives ou individuelles avec des psychologues du travail ou des coachs spécialisés.

4. Suivi et évaluation des actions mises en place

- Création d'un tableau de bord pour suivre les indicateurs de santé au travail (taux d'absentéisme, satisfaction des salariés).
 - Réalisation de bilans réguliers pour évaluer l'efficacité des aménagements et ajuster les dispositifs en fonction des besoins des salariés.
-

6**Conditions de réussite**

- Collaboration étroite entre les RH, les managers et la médecine du travail pour anticiper et gérer les risques.
- Formation des managers pour qu'ils intègrent les enjeux de santé au travail dans leur gestion quotidienne.
- Communication pour sensibiliser les salariés à l'importance des actions de prévention.
- Suivi rigoureux des indicateurs pour mesurer l'impact des actions sur la santé et le bien-être des salariés.

7 Impacts / résultats attendus

- Réduction des troubles musculosquelettiques et des maladies professionnelles grâce à des aménagements adaptés.
 - Amélioration de la qualité de vie au travail des salariés en seconde partie de carrière, favorisant leur engagement et leur performance.
 - Diminution de l'absentéisme et des arrêts de travail liés à l'usure professionnelle ou au stress.
 - Prolongation de l'employabilité des salariés en seconde partie de carrière dans de bonnes conditions.
 - Renforcement de l'image de l'entreprise en tant qu'employeur attentif à la santé et au bien-être de ses salariés.
-

8 Indicateurs de succès (KPI)

- Taux de satisfaction des salariés concernant les actions de prévention et d'accompagnement.
 - Réduction des arrêts de travail liés aux troubles musculosquelettiques ou au stress.
 - Nombre d'aménagements ergonomiques ou organisationnels mis en œuvre.
 - Évolution des indicateurs d'absentéisme et de bien-être au travail.
-

9 Outils utilisés

- Plateformes RH pour planifier et suivre les actions de prévention.
- Guide pratique et supports pédagogiques sur la prévention des risques professionnels.
- Outils d'analyse ergonomique pour évaluer les contraintes des postes de travail.
- Indicateurs de suivi (tableaux de bord) pour mesurer l'impact des actions sur la santé et le bien-être.
- Réseau de professionnels de santé au travail (médecins, ergonomes, psychologues) pour accompagner les salariés et l'entreprise.



FICHE ACTION N°2.7

Aménager le temps de travail pour améliorer la qualité de vie et la performance des salariés en seconde partie de carrière

1 Constats de l'étude

Les conditions de travail et les horaires sont souvent cités par les salariés en seconde partie de carrière comme des facteurs d'insatisfaction au travail.

De ce fait, il existe une demande de flexibilité des horaires et du temps de travail, mais l'organisation et les contraintes de l'entreprise ne le permettent pas toujours.

2 Description de l'action

Mettre en place un suivi renforcé de la santé au travail pour les salariés en seconde partie de carrière afin de :

- Prévenir les risques professionnels spécifiques à leur situation (usure physique, stress, etc.).
- Adapter leurs conditions de travail pour limiter l'impact des contraintes liées à l'âge.
- Améliorer leur qualité de vie au travail et prolonger leur engagement professionnel.

3 Responsables de l'action et rôle de chacun

Ressources humaines

- Réfléchir aux dispositifs d'aménagement du temps de travail.

Managers

- S'efforcer de concilier les souhaits des salariés et les besoins de l'entreprise.

Salariés

- Participer activement aux ajustements en étant force de proposition sur les solutions adaptées.
- S'engager à respecter les nouvelles organisations mises en place pour garantir la continuité du travail.

Partenaires externes éventuels (experts en ergonomie et médecine du travail)

- Évaluer l'impact des horaires et du temps de travail sur la santé et la productivité.
- Apporter des recommandations sur les aménagements à privilégier en fonction des contraintes physiques et psychologiques des salariés.

4 Population concernée

Salariés à partir de 55 ans.

5 Pistes pratiques de mise en œuvre

Cette action repose sur un ensemble de dispositifs pouvant offrir plus de flexibilité aux salariés à partir de 55 ans, **à condition que l'organisation de l'entreprise le permette** :

1. Mise en place d'horaires flexibles

- Autorisation de plus de flexibilité dans les prises de poste et les horaires, permettant aux salariés de mieux organiser leur journée en fonction de leurs contraintes personnelles.
- Création de plages horaires élargies pour que les salariés puissent choisir des horaires correspondant à leur rythme physiologique et à leurs obligations personnelles (ex. éviter en partie les horaires tardifs ou matinaux trop contraignants).

2. Développement du temps partiel choisi

- Proposition d'un passage progressif à temps partiel pour les salariés souhaitant réduire leur charge de travail sans impacter leur employabilité.
- Mise en place d'un dispositif d'aménagement de la fin de carrière permettant aux salariés de passer progressivement à temps partiel tout en maintenant une cotisation retraite optimale.

3. Organisation du travail en binôme ou en rotation

- Expérimentation de nouveaux modèles d'organisation basés sur la complémentarité des salariés, notamment en binôme ou via des rotations de postes.
- Adaptation des missions en fonction des capacités et des besoins de chaque salarié.

4. Mise en place de semaines de travail modulées

- Intégration de périodes de repos plus longues pour prévenir la fatigue physique et mentale.

5. Accompagnement et suivi personnalisé

- Mise en place d'un dispositif d'écoute et d'accompagnement individuel pour adapter les horaires en fonction des besoins spécifiques des salariés.
- Évaluation régulière de l'impact des nouvelles modalités sur la performance et le bien-être des salariés.

6. Formation des managers à la gestion des horaires flexibles

- Sensibilisation des managers aux enjeux liés à l'adaptation du temps de travail pour les salariés en seconde partie de carrière.
- Développement d'outils et de méthodologies pour gérer efficacement les plannings tout en préservant l'équilibre des équipes.

6 Conditions de réussite

- Mise en place de dispositifs clairs et accessibles, garantissant une égalité de traitement entre les salariés.
- Communication pour sensibiliser les salariés aux nouvelles possibilités d'aménagement du temps de travail.
- Formation des managers pour assurer une gestion efficace des horaires flexibles.
- Suivi régulier des indicateurs clés pour mesurer l'impact des dispositifs sur la satisfaction et la performance des salariés.
- Intégration des aménagements du temps de travail dans une politique RH globale pour assurer leur pérennité.

7 Impacts / résultats attendus

- Amélioration de la qualité de vie des salariés en seconde partie de carrière grâce à des horaires mieux adaptés à leurs besoins.
 - Réduction de l'absentéisme et des arrêts de travail liés à la fatigue et à l'usure professionnelle.
 - Augmentation de la satisfaction et de l'engagement des salariés grâce à une meilleure prise en compte de leurs contraintes personnelles.
 - Maintien en emploi des salariés en seconde partie de carrière dans de bonnes conditions, évitant des départs prématurés.
 - Amélioration de la productivité et de l'organisation du travail grâce à une gestion plus souple et efficace des horaires.
-

8 Indicateurs de succès (KPI)

- Niveau de satisfaction des salariés concernant la gestion de leur temps de travail (évalué via des enquêtes internes).
 - Évolution des taux d'absentéisme et des arrêts de travail liés à la fatigue et à l'usure professionnelle.
 - Impact sur la productivité et l'efficacité organisationnelle des équipes.
 - Nombre d'aménagements de temps de travail validés et mis en place sur une période donnée.
-

9 Outils utilisés

- Plateforme RH permettant aux salariés de faire des demandes d'aménagement du temps de travail et d'accéder aux options disponibles.
- Outils de gestion des plannings et de suivi des horaires flexibles.
- Guides pratiques à destination des managers et des salariés sur les nouvelles modalités d'organisation du travail.
- Enquêtes de satisfaction régulières pour ajuster et améliorer les dispositifs mis en place.
- Formations spécifiques pour les managers sur la gestion des horaires et du temps partiel.



FICHE ACTION N°2.8

Adapter les postes de travail des salariés en collaboration avec la CSSCT (entreprises ou établissements de plus de 300 salariés)

1 Constats de l'étude

Les salariés en seconde partie de carrière ont tendance à être davantage exposés aux risques liés à l'usure professionnelle et aux troubles musculosquelettiques. L'ergonomie des postes de travail, la répétition des gestes et les conditions physiques des tâches ont un impact direct sur la santé physique de ces salariés et leur capacité à rester sur leur poste dans de bonnes conditions.

L'adaptation des postes de travail, en collaboration avec la Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT), est une nécessité tout au long de la carrière des salariés, nécessité encore renforcée lorsqu'un poste devient plus difficile à tenir compte tenu de l'âge.

2 Description de l'action

Mettre en place un programme d'adaptation des postes de travail des salariés en seconde partie de carrière, en impliquant la CSSCT, afin de :

- Réduire les risques liés aux troubles musculosquelettiques et à l'usure professionnelle.
- Améliorer l'ergonomie et les conditions de travail pour prolonger l'employabilité des salariés.
- Prévenir les arrêts de travail et améliorer la qualité de vie au travail.

3 Responsables de l'action et rôle de chacun

Ressources humaines

- Coordonner les audits ergonomiques et assurer le suivi des actions mises en œuvre.
- Définir les priorités d'adaptation dans le cadre de la CSSCT avec la médecine du travail.
- Assurer la mise en place des formations sur les bonnes pratiques en matière de santé et de sécurité au travail.

Managers

- Identifier les salariés en difficultés et alerter les RH sur les besoins d'adaptation.
- S'assurer de la mise en œuvre des mesures ergonomiques et organisationnelles sur le terrain.
- Encourager une culture de prévention et de dialogue sur l'amélioration des conditions de travail.

CSSCT (Commission Santé, Sécurité et Conditions de travail)

- Réaliser des audits de terrain et proposer des solutions adaptées pour améliorer les postes de travail.
- Veiller à la conformité des aménagements avec les réglementations en matière de santé et sécurité.

Salariés en seconde partie de carrière

- Exprimer leurs besoins et signaler les difficultés rencontrées sur leur poste de travail.
- Participer aux formations et appliquer les bonnes pratiques recommandées.
- Tester et faire des retours sur les équipements ou aménagements mis en place.

Équipe de communication interne

- Mettre en avant les initiatives prises pour l'amélioration des conditions de travail.
- Sensibiliser les salariés aux actions menées par la CSSCT via les canaux de communication interne.
- Valoriser les témoignages et retours d'expérience des salariés ayant bénéficié des adaptations.

4 Population concernée

Salariés de 45 ans et plus et plus particulièrement occupant des postes physiques ou présentant un risque accru d'usure professionnelle.

5 Pistes pratiques de mise en œuvre

Cette action repose sur un plan structuré visant à identifier, analyser et adapter les postes de travail des salariés en seconde partie de carrière, en étroite collaboration avec la CSSCT.

1. Analyse des risques et évaluation des besoins

- Intégrer la problématique en seconde partie de carrière dans l'actualisation régulière du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP).
- Réalisation d'un diagnostic des postes de travail les plus exposés aux risques professionnels.
- Organisation de visites terrain avec la CSSCT et les ergonomes pour identifier les besoins d'adaptation.
- Recueil des retours des salariés en seconde partie de carrière pour mieux comprendre les contraintes et les difficultés qu'ils rencontrent.

2. Mise en place d'aménagements ergonomiques et organisationnels

- Comme pour l'ensemble des collaborateurs achat et mise à disposition d'équipements ergonomiques (sièges adaptés, tapis antifatigue, poignées ergonomiques, chariots facilitant le port de charges, etc.).
- Expérimentation de la rotation des tâches et du travail en binôme pour limiter l'usure physique des salariés.
- Proposer une polyactivité plus large en seconde partie de carrière pour réduire les contraintes posturales.
- Examiner la possibilité d'affectation des salariés concernés aux rayons à produits plus légers.

3. Formation et sensibilisation des salariés et managers

- Organisation de formations sur les bonnes pratiques en matière de gestes et postures adaptées.
- Dans certains cas sensibilisation des managers à la prise en compte des besoins des salariés en seconde partie de carrière et dans d'autres cas à la prévention des risques liés au poste de travail.
- Mise en place d'ateliers pratiques animés par des ergonomes et des spécialistes de la prévention des risques.

4. Suivi et évaluation des actions mises en place

- Élaboration d'un tableau de bord de suivi des adaptations réalisées et des impacts observés sur la santé des salariés.
- Organisation de réunions trimestrielles avec la CSSCT pour ajuster les mesures mises en place et identifier de nouveaux besoins.
- Réalisation d'enquêtes de satisfaction auprès des salariés concernés pour mesurer l'efficacité des aménagements.

5. Engagement des équipes de communication interne

- Diffusion d'articles et de témoignages sur les aménagements réalisés et leurs bénéfices pour les salariés.
- Promotion des actions de la CSSCT à travers l'intranet et les supports internes de communication.
- Création de supports pédagogiques (affiches, guides pratiques) expliquant les bonnes postures et les équipements mis à disposition.

6 Conditions de réussite

- Collaboration étroite entre la CSSCT, les RH et les managers pour assurer la mise en œuvre efficace des adaptations.
 - Intégration des besoins des salariés en seconde partie de carrière dès la phase de diagnostic des postes de travail.
 - Communication pour sensibiliser l'ensemble des salariés à l'importance des ajustements ergonomiques.
 - Suivi des indicateurs de santé et d'efficacité des adaptations mises en place.
 - Engagement de la direction pour financer et pérenniser les aménagements nécessaires.
-

7 Impacts / résultats attendus

- Réduction significative des troubles musculosquelettiques et des arrêts de travail liés aux conditions de travail (absentéisme perlé).
 - Maintien en emploi des salariés en seconde partie de carrière dans de meilleures conditions.
 - Optimisation de la productivité grâce à des postes de travail plus ergonomiques et adaptés.
 - Renforcement de la prévention des risques professionnels et de la culture de la sécurité au travail.
-

8 Indicateurs de succès (KPI)

- Nombre de postes de travail adaptés dans le cadre de cette fiche action.
 - Réduction des arrêts de travail liés aux troubles musculosquelettiques.
 - Taux de satisfaction des salariés concernant les améliorations apportées à leurs conditions de travail.
 - Nombre de formations dispensées sur l'ergonomie et la prévention des risques.
 - Évolution des indicateurs de santé et sécurité au travail (fréquence des plaintes, accidents de travail évités).
-

9 Outils utilisés

- Logiciels de gestion des risques professionnels pour suivre les aménagements et leurs impacts.
- Outils d'audit ergonomique (grilles d'évaluation des postes de travail).
- Supports de communication interne (affiches, newsletters, vidéos pédagogiques sur l'ergonomie).
- Tableaux de bord RH et CSSCT pour suivre l'évolution des indicateurs de santé au travail.
- Matériel ergonomique et équipements adaptés (sièges ergonomiques, tapis de sol, aides mécaniques pour le port de charges, etc.).



FICHE ACTION N°2.9

Soutenir et accompagner les salariés aidants pour concilier vie professionnelle et engagements personnels

1 Constats de l'étude

De plus en plus de salariés en seconde partie de carrière cumulent leur emploi avec des responsabilités d'aidants familiaux, que ce soit pour accompagner un parent âgé, un conjoint malade ou un proche en situation de handicap. Souvent ces salariés sont également amenés à s'occuper encore d'enfants et se trouvent donc dans une double situation d'assistance vers leurs aînés d'une part et vers la génération

suivante d'autre part. Ce cumul peut avoir un impact sur le bien-être, l'engagement professionnel, l'absentéisme et la santé des salariés.

Un accompagnement structuré des salariés aidants est ainsi une piste d'action afin de permettre de concilier au mieux leur activité professionnelle et leurs engagements personnels.

2 Description de l'action

Mettre en place un dispositif de soutien aux salariés aidants afin de :

- Prendre compte des difficultés parfois liées au cumul des responsabilités professionnelles et familiales.
- Faciliter l'aménagement des conditions de travail pour favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et les obligations d'aidant.
- Sensibiliser l'ensemble des salariés et des managers aux enjeux des salariés aidants.

3 Responsables de l'action et rôle de chacun

Ressources humaines

- Élaborer des dispositifs de flexibilité et d'accompagnement pour les salariés aidants.
- Assurer la diffusion des informations sur les congés spécifiques et les aides disponibles.
- Donner aux salariés en situation d'aidants la liste des associations qu'ils peuvent solliciter.
- Valider, en concertation avec le manager, les mesures d'adaptation à mettre en place.

Managers

- Favoriser la prise de parole des salariés aidants.
- Faciliter l'accès aux dispositifs internes.
- Ajuster, en fonction des possibilités, l'organisation de l'équipe.

Salariés en seconde partie de carrière

- Informer leur employeur de leurs contraintes et demander à bénéficier des dispositifs adaptés.

Équipe de communication interne

- Mettre en avant les initiatives mises en place pour soutenir les salariés aidants.
- Valoriser les témoignages et retours d'expérience pour encourager l'identification et l'engagement sur cette thématique.
- Informer régulièrement sur les droits et ressources disponibles pour les salariés aidants.

4 Population concernée

Salariés de 45 ans et plus assumant un rôle d'aidant auprès d'un proche.

5 Pistes pratiques de mise en œuvre

Cette action repose sur un dispositif d'accompagnement structuré visant à aider les salariés aidants à concilier travail et engagement familial tout en limitant les impacts sur leur santé, leur performance et l'organisation de l'entreprise.

1. Identification et sensibilisation sur le rôle des salariés aidants

- Mise en place d'une enquête interne pour identifier les salariés concernés et mieux comprendre leurs besoins.
- Organisation de sessions de sensibilisation auprès des managers et des équipes RH pour les aider à les identifier et mieux accompagner les aidants.
- Création d'une charte de reconnaissance des salariés aidants, intégrant des engagements de l'entreprise en leur faveur.

2. Mise en place d'aménagements du temps de travail

- Proposer, dans la mesure du possible, des horaires de travail leur permettant d'adapter leurs journées en fonction de leurs obligations personnelles.
- Possibilité d'accéder au télétravail ponctuel ou régulier lorsque cela est compatible avec le poste.
- Développement du temps partiel aidant, permettant aux salariés concernés de réduire leur charge de travail temporairement tout en conservant une partie de leur rémunération.

3. Création d'un dispositif de soutien et d'accompagnement

- Identification dans l'équipe RH d'un référent aidant chargé d'orienter les salariés vers les dispositifs d'accompagnement internes et externes.
- Mise à disposition d'une liste de services de soutien psychologique pour les salariés aidants confrontés à une charge émotionnelle et physique importante.
- Identification des associations et des structures spécialisées, afin de proposer des conseils et des ressources adaptées.

4. Facilitation de l'accès aux congés spécifiques

- Information sur les congés légaux pour aidants (congé de proche aidant, congé de solidarité familiale) et facilitation des démarches administratives.
- Possibilité d'accéder à un compte épargne-temps (CET) solidaire, permettant aux salariés d'accumuler des jours de repos ou de bénéficier de dons de jours de congés de la part de leurs collègues.

5. Engagement des équipes de communication interne

- Diffusion de témoignages de salariés aidants pour sensibiliser l'ensemble des salariés à cette réalité.
 - Création d'un espace dédié sur l'intranet, avec des ressources, contacts et conseils pratiques pour les salariés aidants.
 - Organisation d'événements et de conférences thématiques sur l'aidance et ses impacts professionnels et personnels.
-

6 Conditions de réussite

- Sensibilisation des managers et des équipes RH pour qu'ils prennent en compte la réalité des salariés aidants.
- Flexibilité sur les horaires et l'organisation du travail pour faciliter la gestion de l'aidance.
- Communication sur les droits des aidants et les dispositifs disponibles.
- Évaluation continue du dispositif pour l'adapter aux besoins évolutifs des salariés.

7 Impacts / résultats attendus

- Amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle des salariés aidants.
 - Réduction du stress et de la fatigue liés à la gestion simultanée du travail et de l'aidance.
 - Réduction des arrêts de travail liés à la gestion simultanée du travail et de l'aidance.
 - Maintien en emploi des salariés aidants, évitant des départs anticipés pour des raisons personnelles.
 - Renforcement de la cohésion sociale et de l'image employeur, grâce à une politique plus inclusive.
 - Meilleure performance et engagement des salariés, en leur offrant des solutions adaptées à leur situation.
-

8 Indicateurs de succès (KPI)

- Nombre de salariés aidants identifiés et accompagnés via le dispositif mis en place.
 - Taux d'utilisation des dispositifs d'aménagement du travail (flexibilité des horaires, télétravail, temps partiel aidant).
 - Nombre de congés aidants accordés et taux d'accès aux dispositifs légaux.
 - Satisfaction des salariés aidants, mesurée via des enquêtes internes.
-

9 Outils utilisés

- Plateforme RH dédiée pour faciliter les demandes d'aménagement du travail et l'accès aux congés aidants.
- Guides pratiques et supports d'information expliquant les dispositifs d'aide disponibles.
- Liste d'associations pour accompagner les salariés.
- Espace intranet dédié avec ressources, témoignages et contacts utiles.



FICHE ACTION N°2.10

Faciliter le recrutement de salariés « expérimentés » grâce au Contrat de Valorisation de l'Expérience (CVE de l'ANI du 14/11/2024)

1 Constats de l'étude

Dans un contexte où les entreprises du secteur peuvent peiner à recruter des talents qualifiés, en particulier sur des postes nécessitant de l'expérience, le Contrat de Valorisation de l'Expérience (CVE) offre un cadre attractif pour les entreprises

souhaitant recruter des salariés en dernière partie de carrière, en leur proposant une transition sécurisée et adaptée vers un nouveau poste.

2 Description de l'action

Encourager et structurer le recrutement de ces salariés en utilisant le Contrat de Valorisation de l'Expérience (CVE) afin de :

- Favoriser le retour à l'emploi des salariés en dernière partie de carrière.
- Offrir aux entreprises un cadre souple et avantageux pour recruter ces profils.
- Répondre aux besoins en compétences des entreprises tout en promouvant une politique de diversité et d'inclusion.

Focus sur le contrat de valorisation de l'expérience :

Afin de favoriser le retour à l'emploi des salariés en dernière partie de carrière, L'accord national interprofessionnel du 14 novembre 2024 en faveur de l'emploi des salariés en seconde

partie de carrière prévoit un Contrat de valorisation de l'expérience. Il s'agit d'un dispositif expérimental pour une durée de 5 ans.

Le CVE est un contrat à durée indéterminée ouvert aux demandeurs d'emploi d'au moins 60 ans (voire dès 57 ans si un accord de branche le prévoit). Pour pouvoir être recruté en CVE, il faut que le salarié n'ait pas été employé en CDI dans la même entreprise ou le même groupe au cours des 6 derniers mois.

La mise à retraite intervient automatiquement lorsque le salarié atteint l'âge légal de départ à la retraite et qu'il remplit les conditions de liquidation de sa retraite à taux plein.

3 Responsables de l'action et rôle de chacun

Ressources humaines

- Déterminer les contours du contrat de travail.
- Identifier les postes éligibles au recrutement via le CVE.
- Accompagner les managers dans l'intégration de ces salariés.
- Assurer le suivi du parcours d'intégration et des formations adaptées.

Candidats et salariés

- S'engager activement dans leur parcours d'intégration et de formation.
- Valoriser leur expérience et leur savoir-faire au sein de l'entreprise.

Équipe de communication interne et externe

- Promouvoir le CVE auprès des salariés et des partenaires externes.
- Mettre en avant les réussites et les témoignages de salariés recrutés via ce dispositif.

4 Population concernée

Demandeurs d'emploi de plus de 60 ans (au plus tôt à partir de 57 ans) inscrits à France Travail.

5 Pistes pratiques de mise en œuvre

Cette action repose sur un plan structuré de recrutement et d'intégration des salariés « expérimentés » via le Contrat de Valorisation de l'Expérience (CVE).

1. Identification des besoins en recrutements adaptés à ces profils

- Réalisation d'un diagnostic des postes pouvant être pourvus par ces salariés.
- Mise en avant des métiers où l'expérience et la maturité professionnelle sont des atouts stratégiques.

2. Promotion du CVE comme levier d'embauche et de transition

- Sensibilisation des recruteurs et des managers sur les avantages du CVE.
- Sécurisation du parcours d'intégration avec une période d'accompagnement renforcée.
- Accès à des dispositifs de formation pour adapter les compétences du salarié au poste.
- Allègements de charges ou aides prévues dans le cadre de l'ANI du 14/11/2024 (non opérationnel à date).
- Développement de supports RH expliquant le CVE et ses bénéfices pour l'entreprise et le salarié.

3. Mise en place d'un parcours d'intégration adapté à ces salariés

- Organisation d'un accompagnement personnalisé durant les premiers mois du contrat.
- Désignation d'un référent interne pour faciliter l'adaptation et la montée en compétences du salarié recruté via le CVE.
- Mise en place de formations spécifiques pour adapter le salarié aux évolutions du métier ou aux outils utilisés dans l'entreprise.

4. Développement de partenariats pour faciliter le recrutement

- Collaboration avec France Travail, les missions locales et les associations spécialisées pour identifier des candidats potentiels.
- Création de passerelles entre entreprises, permettant à ces salariés lorsqu'ils sont en reconversion de bénéficier d'un parcours sécurisé dans le cadre du CVE.

5. Engagement des équipes de communication interne et externe

- Valorisation des recrutements réalisés via le CVE dans les supports de communication de l'entreprise (témoignages, interviews, mises en avant sur le site web).
 - Diffusion des offres en CVE sur des plateformes dédiées et auprès des partenaires spécialisés dans l'emploi des salariés en dernière partie de carrière.
-

6 Conditions de réussite

- Identification précise des postes adaptés à ces salariés pour assurer un recrutement efficace.
- Formation des recruteurs et des managers sur les spécificités du CVE et l'accompagnement de ces salariés.
- Accompagnement renforcé lors de l'intégration pour garantir la réussite du recrutement.
- Communication pour attirer des candidats et valoriser les réussites du dispositif.
- Suivi des performances et des retours d'expérience pour ajuster et améliorer le programme.

7 Impacts / résultats attendus

- Réduction des difficultés de recrutement en attirant des talents qualifiés et immédiatement opérationnels.
 - Amélioration de la diversité intergénérationnelle au sein des équipes.
 - Valorisation de l'image de l'entreprise.
-

8 Indicateurs de succès (KPI)

- Nombre de recrutements réalisés via le CVE sur une période donnée.
 - Taux de réussite des intégrations (salariés toujours en poste après 6 et 12 mois).
 - Taux de satisfaction des managers et des salariés recrutés via le CVE.
 - Évolution des performances des postes pourvus par ces salariés.
 - Impact sur la marque employeur, mesuré via les retours des candidats et des salariés.
-

9 Outils utilisés

- Plateforme RH interne pour suivre les recrutements en CVE et les parcours d'intégration.
- Fiches pratiques et guides à destination des recruteurs et managers sur l'accompagnement de ces salariés.
- Supports de communication et témoignages pour promouvoir le CVE en interne et en externe.
- Outils d'évaluation et de suivi des recrutements et des performances des salariés embauchés.

3. Les actions d'accompagnement de la fin de vie professionnelle et de préparation au départ à la retraite (cible privilégiée : 55-65 ans)



FICHE ACTION N°3.1

Proposer un bilan retraite personnalisé à partir de 60 ans

1 Constats de l'étude

Les différentes enquêtes et entretiens réalisés mettent en évidence le fait que de nombreux salariés en seconde partie de carrière se sentent insuffisamment préparés pour anticiper leur départ à la retraite. Un nombre important de salariés âgés de

55 ans et plus ont ainsi déclaré ne pas connaître précisément leurs droits à la retraite ni les dispositifs d'accompagnement disponibles.

2 Description de l'action

En lien avec le questionnaire du régime de retraite, notamment l'Agirc-Arcco, mettre en place un bilan retraite personnalisé pour tous les salariés qui en font la demande à partir de 60 ans, visant à :

- Informer chaque salarié de ses droits et options en matière de retraite (âge légal de départ, surcote, décote, dispositifs de retraite progressive).
- Aider les salariés à simuler différents scénarios pour leur départ à la retraite, en fonction de leurs projets personnels
- Identifier les opportunités d'optimisation comme le rachat de trimestres, les dispositifs de retraite progressive ou les cumuls emploi-retraite.

L'objectif est d'offrir un accompagnement clair et pratique permettant aux salariés en fin de carrière de prendre des décisions éclairées sur leur avenir.

3 Responsables de l'action et rôle de chacun

Ressources humaines

- Organisation des bilans retraite pour les salariés concernés.
- Collaboration avec des experts en retraite pour garantir la qualité et l'exactitude des informations.
- Suivi des recommandations issues des bilans.

Experts retraites internes ou externes

- Animation des sessions de bilan retraite.
- Réalisation de simulations personnalisées pour chaque salarié.

Managers

- Encourager les salariés en fin de carrière à participer aux bilans retraite.
- Collaborer avec les RH pour adapter les missions ou les plannings en fonction des résultats des bilans.

4 Population concernée

Tous les salariés à partir de 60 ans et qui en font la demande, indépendamment de leur situation professionnelle ou de leur poste.

5 Pistes pratiques de mise en œuvre

1. Identification des salariés concernés :

- Mettre en place un suivi annuel pour identifier les salariés approchant l'âge de 60 ans.

3. Inclure dans le bilan :

- L'estimation des droits acquis (trimestres validés, âge de départ à taux plein).
- Les options de rachat de trimestres ou de prolongation pour maximiser la pension.

4. Outils et simulations :

- Utiliser un simulateur de retraite pour illustrer différents scénarios (âge de départ, pension attendue, impact d'une retraite progressive).

5. Communication interne :

- Informer les salariés concernés de l'existence de ce service via des supports numériques (intranet) et physiques (affiches, réunions).

6. Suivi post-bilan :

- Accompagner les salariés dans leurs démarches administratives (rachat de trimestres, demande de retraite progressive, etc.).

2. Organisation des bilans retraite :

- Proposer des rendez-vous individuels avec un expert retraite.

- Une présentation des dispositifs d'aménagement de fin de carrière (retraite progressive, cumul emploi-retraite).

- Fournir un rapport personnalisé à chaque salarié pour synthétiser les résultats du bilan.

- Organiser des ateliers collectifs pour expliquer les principales notions liées à la retraite avant les bilans individuels.

- Collaborer avec les managers pour ajuster les conditions de travail si nécessaire.

6 Conditions de réussite

- Collaboration avec des experts compétents en matière de droit à la retraite et des dispositifs spécifiques existants.
- Implication des managers afin d'encourager les salariés à participer au bilan retraite.

- Mise en place d'un calendrier pour garantir que chaque salarié éligible bénéficie du bilan au bon moment.

7 Impacts / résultats attendus

- Préparation des salariés en fin de carrière pour leur transition vers la retraite, réduisant leur stress et leurs incertitudes.
- Augmentation de la satisfaction des salariés concernant l'accompagnement de leur employeur sur cette phase clé de leur carrière.

- Optimisation des départs en retraite grâce à une meilleure anticipation (réduction des départs précipités ou mal planifiés).
- Fidélisation des salariés en fin de carrière jusqu'à leur départ grâce à un accompagnement personnalisé.

8 Indicateurs de succès (KPI)

- Nombre de bilans retraite réalisés.
- Augmentation du recours aux dispositifs d'optimisation de la retraite (rachat de trimestres, retraite progressive).

- Taux de satisfaction des salariés ayant bénéficié du bilan.
- Réduction des départs précipités ou mal planifiés.

9 Outils utilisés

- Simulateurs de retraite pour estimer les droits acquis et les scénarios possibles.
- Fiches pratiques sur les dispositifs d'aménagement de fin de carrière (retraite progressive, cumul emploi-retraite).

- Rapport personnalisé remis à chaque salarié à l'issue du bilan.
- Plateforme RH afin de suivre les salariés ayant bénéficié du bilan et les accompagner dans leurs démarches post-bilan.



FICHE ACTION N°3.2

Organiser le dialogue entreprise-salarié sur la date envisagée de départ à la retraite

1 Constats de l'étude

Le départ à la retraite est un moment clé pour les salariés. Cette étape est souvent mal anticipée dans les entreprises. Les enquêtes et entretiens réalisés ont mis en évidence un nombre conséquent de salariés approchant la soixantaine

n'ayant pas encore évoqué avec leur manager ou le service RH, leur date envisagée de départ à la retraite et des salariés de cette tranche d'âge en manque d'informations et de communication sur le sujet.

2 Description de l'action

Mettre en place au cours de l'entretien dès 60 ans, un dialogue structuré et anticipé entre l'entreprise et les salariés approchant de l'âge de départ à la retraite, afin de :

- Clarifier la date envisagée de départ à la retraite et les conditions associées.
 - Explorer au cours de l'entretien les dispositifs d'aménagement et d'optimisation possibles (retraite progressive, rachat de trimestres, cumul emploi-retraite).
 - Permettre à l'entreprise d'anticiper les départs, d'organiser la transmission des compétences et de préparer les plans de succession.
- Ce dialogue vise à accompagner le salarié vers la retraite, anticiper les questionnements à venir tout en répondant aux besoins de l'entreprise.

3 Responsables de l'action et rôle de chacun

Ressources humaines

- Organisation et planification des entretiens individuels avec les salariés concernés.
- Information et conseil sur les dispositifs existants en droit français (âge légal, surcote/décote, retraite progressive, cumul emploi-retraite).
- Coordination des actions avec les managers afin d'assurer une transition fluide.

Managers

- Initier une discussion avec les salariés à partir de 60 ans.

Salariés à partir de 60 ans

- Participation active aux entretiens pour exprimer leurs souhaits, leurs besoins et leurs contraintes au sujet de la transition vers la retraite.

4 Population concernée

Salariés à partir de 60 ans.

5 Pistes pratiques de mise en œuvre

1. Identification des salariés concernés :

- Suivi RH des salariés atteignant l'âge de 60 ans afin de permettre une planification pertinente des entretiens.

2. Organisation des entretiens individuels :

Intégration dans l'entretien dès 60 ans et des entretiens professionnels suivants, des thématiques :

- La date de départ à la retraite envisagée (âge légal, âge à taux plein, etc.)

- Les dispositifs accessibles (retraite progressive, rachat de trimestres, surcote).

3. Au cours des entretiens, proposition de dispositifs adaptés :

- Présenter des scénarios concrets basés sur les droits du salarié (âge légal, taux plein).
- Informer sur les possibilités de retraite progressive et ses modalités en entreprise.
- Accompagner les démarches administratives si le salarié envisage un dispositif spécifique (cumul emploi-retraite, rachat de trimestres).

4. Suivi des conclusions réalisées au cours des entretiens :

- Documenter les informations recueillies lors de l'entretien dans un dossier RH.
- Planifier les actions nécessaires, comme la transmission des compétences ou les ajustements de poste.

5. Communication interne :

- Informer les salariés à partir de 60 ans de l'existence de ce dispositif via des campagnes internes (e-mails, affichages, ateliers collectifs).

6 Conditions de réussite

- Mise en place d'un cadre d'entretien afin de favoriser un échange entre le salarié et le représentant de l'entreprise (RH ou manager).
- Implication des managers, sensibilisés à l'importance de ce dialogue afin d'anticiper les successions.
- Collaboration éventuelle avec des experts externes afin de renforcer la qualité des conseils donnés.

7 Impacts / résultats attendus

- Anticipation des départs à la retraite, réduisant les départs non planifiés et leurs impacts organisationnels.
- Accompagnement personnalisé des salariés de 60 ans, renforçant leur sentiment de reconnaissance et leur satisfaction.
- Optimisation des dispositifs en place (mobilité, tutorat, adaptation de poste) afin de garantir une transition fluide.
- Fidélisation des salariés grâce à un dialogue transparent et constructif sur leurs aspirations et leurs besoins.

8 Indicateurs de succès (KPI)

- Nombre d'entretiens organisés avec les salariés de 60 ans et plus.
- Taux de satisfaction des salariés ayant participé à ces entretiens.
- Réduction des départs non planifiés ou précipités.
- Pourcentage de salariés ayant recours à des dispositifs spécifiques après l'entretien (retraite progressive, rachat de trimestres).

9 Outils utilisés

- Grille d'entretien structurée et adaptée aux spécificités de l'entreprise et au droit français (âge légal, retraite progressive, cumul emploi-retraite).
- Simulateur de retraite afin d'aider les salariés à visualiser les différents scénarios possibles.
- Plateforme RH pour centraliser les informations recueillies et coordonner les actions post-entretien.
- Supports de communication (guides pratiques, fiches explicatives, affichages) pour sensibiliser les salariés à ce dialogue.



FICHE ACTION N°3.3

Proposer un programme de préparation à la retraite

1 Constats de l'étude

Les enquêtes et entretiens réalisés mettent en évidence une demande des salariés en fin de carrière pour un accompagnement structuré dans leur transition vers la retraite tant sur le plan administratif que psychologique (préoccupations financières, organisationnelles, personnelles et psychologiques).

2 Description de l'action

Créer un programme structuré de préparation à la retraite visant à :

- Informer les salariés sur les aspects administratifs, juridiques et financiers liés à la retraite (droits, démarches, pensions).
- Anticiper les besoins organisationnels de l'entreprise en matière de transmission des compétences et de gestion des départs.
- Les accompagner dans la gestion de la transition personnelle et professionnelle (nouveaux projets, bien-être, équilibre de vie).

L'objectif est d'assurer une transition sereine pour les salariés tout en répondant aux enjeux stratégiques et organisationnels de l'entreprise.

3 Responsables de l'action et rôle de chacun

Ressources humaines

- Pilotage du programme et organisation des sessions de préparation.
- Identification des salariés éligibles et communication sur le dispositif.

Experts externes

- Animation des ateliers sur les aspects financiers, administratifs, psychologiques et organisationnels de la retraite.
- Apport de conseils personnalisés pour les salariés ayant des situations spécifiques.

Managers

- Collaboration avec les RH pour organiser les dernières années de vie professionnelles (transmission des compétences, ajustement des missions, départ à la retraite).

Salariés en fin de carrière

- Participation active aux sessions et implication dans la préparation de leur transition.

4 Population concernée

Salariés de 55 ans et plus approchant de l'âge légal de départ à la retraite ou souhaitant anticiper leur transition emploi-retraite.

5 Pistes pratiques de mise en œuvre

1. Identification des salariés éligibles :

- Suivi des effectifs par les RH afin de proposer le programme aux salariés âgés de 55 ans et plus.

2. Conception du programme d'accompagnement et structuration de celui-ci en plusieurs volets :

- **Aspect administratif et juridique** : informations sur les démarches auprès des caisses de retraite, calcul des droits, options de retraite progressive ou rachat de trimestres.
- **Aspect financier** : conseils pour gérer la transition financière, prévoir un budget adapté et optimiser les pensions.
- **Aspect personnel** : ateliers sur la gestion de la transition de vie, préparation psychologique, et développement de projets post-retraite.

3. Organisation des sessions de préparation :

- Planifier des sessions collectives (ateliers, conférences) et des entretiens individuels avec des experts.
- Proposer un calendrier adapté afin que les salariés puissent anticiper leur transition sur plusieurs mois.

4. Mise en place de ressources dédiées :

- Création de guides pratiques et de supports numériques (portail intranet, simulateurs de retraite) pour compléter les sessions.

5. Suivi et ajustement du programme :

- Recueillir les retours des participants pour évaluer l'efficacité du programme.
- Adapter les contenus et les formats en fonction des besoins identifiés.

6 Conditions de réussite

- Mobilisation d'experts afin de couvrir l'ensemble des thématiques (administration, finances, bien-être).
- Communication auprès des salariés en fin de carrière afin de les encourager à participer au programme.
- Suivi des retours afin d'ajuster les contenus en fonction des attentes des participants.

7 Impacts / résultats attendus

- Meilleure préparation des salariés à la retraite, réduisant leur stress et leurs incertitudes.
- Optimisation des départs planifiés, avec un impact positif sur la transmission des compétences.
- Amélioration de la satisfaction des salariés en fin de carrière grâce à un accompagnement structuré.
- Renforcement de l'image de l'entreprise.

8 Indicateurs de succès (KPI)

- Taux d'utilisation des dispositifs par les salariés en fin de carrière (% de formation suivie, % de mobilités internes).
- Évolution du taux de satisfaction des salariés en fin de carrière (via enquêtes internes).
- Réduction du turnover ou des départs non anticipés parmi les salariés en fin de carrière.
- Nombre de bilans de suivi réalisés sur la base de l'index (trimestriels, semestriels).
- Évolution des performances des dispositifs ajustés à la suite des retours d'expérience..

9 Outils utilisés

- Supports pédagogiques (guides pratiques, fiches explicatives sur les démarches).
- Simulateurs de retraite pour estimer les droits et visualiser différents scénarios.
- Plateforme en ligne pour centraliser les ressources et gérer les inscriptions au programme.



FICHE ACTION N°3.4

Accompagner les salariés dans leurs démarches auprès des caisses de retraite

1 Constats de l'étude

Les démarches administratives liées au départ à la retraite sont perçues par les salariés comme complexes, peu claires et chronophages.

2 Description de l'action

Mettre en place une prestation dédiée afin d'accompagner les salariés de plus de 60 ans à gérer leurs démarches auprès des caisses de retraite, comprenant :

- Une assistance dans la consultation et la vérification des relevés de carrières émis par les caisses de retraite (régime général, Agirc-Arrco, régimes spéciaux).
- Une aide à la préparation des dossiers nécessaires pour la demande de liquidation des droits.
- Un accompagnement pour le dépôt des demandes auprès des caisses concernées, en s'assurant que toutes les étapes administratives soient respectées.
- Une orientation vers les services officiels, tels que lassuranceretraite.fr et agirc-arrco.fr, pour garantir que les démarches sont réalisées dans les délais requis.

L'objectif est de faciliter la relation entre les salariés et les caisses de retraite en jouant un rôle d'intermédiaire, tout en garantissant un traitement rapide et précis des demandes.

3 Responsables de l'action et rôle de chacun

Ressources humaines

- Coordination des actions pour aider les salariés à préparer leurs dossiers administratifs.
- Formation des interlocuteurs RH sur les démarches spécifiques aux caisses de retraite (relevés de carrière, liquidation des droits, recours).
- Suivi des salariés ayant déposé leur dossier auprès des caisses pour vérifier le traitement et signaler tout retard éventuel.

Experts externes (conseillers retraite)

- Apport d'une expertise pointue sur les processus administratifs des caisses de retraite, notamment pour les cas complexes (carrières multiples, périodes à l'étranger, régimes spéciaux).
- Animation de sessions d'information et réalisation d'accompagnements individuels.

Salariés en fin de carrière

- Fournir les documents requis (bulletins de paie, attestations d'emploi, périodes validées à l'étranger) nécessaires aux démarches avec le soutien des RH.

4 Population concernée

Salariés de 60 ans et plus approchant de l'âge légal de la retraite ou souhaitant anticiper leurs démarches pour garantir une liquidation fluide de leurs droits.

5 Pistes pratiques de mise en œuvre

1. Identification des salariés concernés :

- Suivi RH des salariés à partir de 60 ans afin de planifier les démarches et d'anticiper les délais de traitement liés aux caisses de retraite.

2. Assistance dans la vérification des relevés de carrière :

- Accompagner les salariés dans la consultation de leur Relevé Individuel de Situation (RIS) ou de leur Estimation Indicative Globale (EIG) sur les plateformes officielles (lassuranceretraite.fr, agirc-arrco.fr).
- Identifier les éventuelles anomalies ou périodes manquantes, et aider à déposer une réclamation auprès des caisses concernées.

3. Préparation des dossiers de liquidation des droits :

- Fournir une liste détaillée des documents nécessaires (relevés de carrière, pièces d'identité, justificatifs de périodes spécifiques).
- Aider les salariés à compléter les formulaires administratifs requis par les caisses de retraite.

4. Accompagnement dans le dépôt des demandes auprès des caisses :

- Superviser la soumission des dossiers en ligne ou par courrier, en vérifiant que toutes les pièces requises soient incluses.
- Informer les salariés des délais de traitement et des étapes suivantes.

5. Suivi post-démarches :

- Vérifier avec les salariés que les demandes ont bien été prises en compte par les caisses et intervenir en cas de retard ou d'erreur.

6 Conditions de réussite

- Formation des correspondants RH pour qu'ils maîtrisent les processus des caisses de retraite.
- Collaboration étroite avec les organismes de retraite (CNAV, Agirc-Arrco, régimes spécifiques) pour résoudre rapidement les anomalies ou retards signalés.
- Communication auprès des salariés en fin de carrière sur l'accompagnement proposé par l'entreprise.

7 Impacts / résultats attendus

- Réduction des erreurs administratives et des retards dans le traitement des demandes de retraite.
- Facilitation de la relation entre les salariés en fin de carrière et les caisses de retraite grâce à un accompagnement personnalisé.
- Amélioration de la satisfaction des salariés en fin de carrière vis-à-vis du soutien offert par l'entreprise.
- Accès rapide et optimisé aux pensions pour les salariés, garantissant une transition sereine vers la retraite.

8 Indicateurs de succès (KPI)

- Nombre de salariés ayant bénéficié de l'accompagnement dans leurs démarches.
- Taux de satisfaction des salariés concernant la qualité de l'assistance.
- Réduction du nombre de dossiers présentant des anomalies ou nécessitant des corrections auprès des caisses de retraite.
- Délais moyens de traitement des dossiers suivis.

9 Outils utilisés

- Plateformes officielles (lassuranceretraite.fr, agirc-arrco.fr) pour consulter et vérifier les relevés de carrière.
- Guides pratiques pour accompagner les salariés dans la préparation et la soumission de leurs demandes.
- Simulateurs de retraite pour estimer les pensions à venir en fonction des trimestres validés.
- Outil de suivi des démarches administratives pour garantir que chaque salarié soit accompagné jusqu'à la finalisation de son dossier.



FICHE ACTION N°3.5

Favoriser l'accès à la retraite progressive

1 Constats de l'étude

La retraite progressive est un outil permettant aux salariés de réduire leur activité tout en cotisant pour améliorer leurs droits à la retraite, et aux entreprises d'assurer une transmission fluide des compétences avant le départ définitif des salariés.

Les enquêtes et entretiens réalisés soulignent que la retraite progressive est peu utilisée en entreprise, principalement par manque d'information ou d'accompagnement.

2 Description de l'action

Mettre en place un dispositif structuré pour favoriser l'accès à la retraite progressive, en informant, conseillant et accompagnant les salariés en fin de carrière qui en font la demande.

- Informer les salariés sur les conditions d'éligibilité et les avantages de la retraite progressive (réduction du temps de travail avec maintien partiel du salaire et cotisation pour la retraite).

- Faciliter la demande administrative auprès des caisses de retraite.

- Aménager les conditions de travail pour répondre aux besoins des salariés tout en assurant la continuité des missions dans l'entreprise.

3 Responsables de l'action et rôle de chacun

Ressources humaines

- Diffusion des informations sur la retraite progressive auprès des salariés en fin de carrière.
- Accompagnement dans les démarches administratives (dossier auprès des caisses de retraite).
- Mise en œuvre des aménagements du temps de travail en collaboration avec les managers.

Managers

- Collaboration avec les RH pour ajuster les plannings et réorganiser les missions.
- Soutien des salariés dans leur transition vers un temps de travail réduit.

Salariés en fin de carrière

- Participation active en exprimant leur intérêt pour la retraite progressive et en s'engageant dans les démarches nécessaires.

4 Population concernée

Salariés étant à deux ans de l'âge légal de départ à la retraite, ayant cumulé au moins 150 trimestres cotisés dans le cadre du régime général ou des régimes complémentaires, et souhaitant bénéficier d'un temps de travail réduit avant leur départ définitif à la retraite.

5 Pistes pratiques de mise en œuvre

1. Identification des salariés éligibles :

- Analyse des dossiers des salariés afin d'identifier ceux répondant aux critères d'éligibilité.

Focus sur les conditions d'éligibilité à la retraite progressive (règles en application au moment de la validation du présent rapport – mai 2025)

Les salariés peuvent demander à bénéficier d'une retraite progressive 2 ans avant l'âge minimum légal de départ en retraite :

Tableau - Âge à partir duquel les salariés peuvent partir en retraite progressive	
Le salarié est né :	Le salarié peut partir en retraite progressive à partir de :
Avant le 1 ^{er} septembre 1961	60 ans
Entre le 1 ^{er} septembre 1961 et le 31 décembre 1961	60 ans et 3 mois
En 1962	60 ans et 6 mois
En 1963	60 ans et 9 mois
En 1964	61 ans
En 1965	61 ans et 3 mois
En 1966	61 ans et 6 mois
En 1967	61 ans et 9 mois
À partir du 1 ^{er} janvier 1968	62 ans

Le salarié doit également remplir les deux conditions suivantes :

- Justifier d'une durée d'assurance et de périodes reconnues équivalentes fixée à 150 trimestres auprès d'une ou plusieurs caisses de retraite de base.
- Exercer une activité salariée ou non salariée à temps partiel (ou à temps réduit par rapport à la durée légale ou

conventionnelle de travail exprimée en jours ou en demi-journées) comprise entre 40 % et 80 % d'un temps complet. Il peut également demander une retraite progressive s'il était déjà à temps partiel avant de remplir les deux autres conditions d'âge et de durée d'assurance.

2. Information et communication :

- Organisation de réunions d'information spécifiques pour expliquer les avantages et conditions de la retraite progressive.
- Diffusion de guides pratiques expliquant les démarches et les impacts sur les pensions.

3. Accompagnement administratif :

- Assistance personnalisée pour constituer le dossier de demande auprès des caisses de retraite (lassuranceretraite.fr, Agirc-Arrco) (cf. fiche numéro 3.4).
- Vérification de la conformité des documents requis (relevé de carrière, justificatifs d'activité, contrat de travail à temps partiel).

4. Aménagement des conditions de travail :

- Négociation des modalités de temps partiel adaptées au salarié et aux besoins de l'entreprise.
- Ajustement des missions et réorganisation des plannings en concertation avec les équipes.

5. Suivi et évaluation :

- Mise en place d'un suivi individuel pour accompagner le salarié tout au long de sa retraite progressive.
- Évaluation des impacts organisationnels pour ajuster le dispositif si nécessaire

6 Conditions de réussite

- Communication pour sensibiliser les salariés en fin de carrière aux bénéfices de la retraite progressive.
 - Formation des managers et des RH sur les modalités légales et organisationnelles du dispositif.
 - Coordination efficace entre le salarié, l'entreprise et les caisses de retraite pour garantir un traitement rapide des demandes.
-

7 Impacts / résultats attendus

- Meilleure préparation des salariés en fin de carrière à leur départ à la retraite, grâce à une transition progressive.
 - Maintien des compétences clés dans l'entreprise, avec un transfert progressif des savoirs.
 - Amélioration de la satisfaction des salariés en fin de carrière, qui se sentent davantage accompagnés.
 - Réduction des départs brusques ou mal planifiés grâce à une gestion anticipée.
-

8 Indicateurs de succès (KPI)

- Nombre de salariés ayant bénéficié de la retraite progressive.
 - Taux de satisfaction des salariés concernés, mesuré via des enquêtes internes.
 - Nombre de demandes validées par les caisses de retraite dans les délais prévus.
 - Réduction du turnover ou des départs non planifiés parmi les salariés en fin de carrière.
-

9 Outils utilisés

- Guide pratique expliquant la retraite progressive et les démarches associées.
- Plateforme RH pour suivre les dossiers administratifs et les aménagements de poste.
- Modèles de contrats de travail ou d'avenants à temps partiel adaptés à la retraite progressive.
- Simulateurs de retraite pour estimer l'impact financier de la réduction du temps de travail et des cotisations complémentaires.



FICHE ACTION N°3.6

Renforcer l'attractivité du dispositif de cumul emploi-retraite

1 Constats de l'étude

Le cumul emploi-retraite est un dispositif permettant aux retraités de continuer à avoir une activité professionnelle et de cumuler des revenus d'activité avec une pension de retraite. Ce dispositif permet d'avoir une solution flexible

pour les salariés souhaitant maintenir une activité et pour les entreprises cherchant à combler des besoins spécifiques, à favoriser la transmission des compétences et répondre à des besoins d'expertise.

2 Description de l'action

Mettre en œuvre un plan structuré pour renforcer l'attractivité et l'utilisation du cumul emploi-retraite, en informant les salariés en fin de carrière et en intégrant ce dispositif dans les politiques RH de l'entreprise.

- Sensibiliser les salariés sur les conditions et avantages du cumul emploi-retraite.
- Faciliter les démarches administratives pour les retraités souhaitant reprendre une activité dans l'entreprise.

3 Responsables de l'action et rôle de chacun

Ressources humaines

- Communication sur le dispositif auprès des salariés et retraités potentiels.
- Gestion des contrats adaptés pour les salariés souhaitant passer en cumul emploi-retraite.
- Suivi des impacts organisationnels et financiers du dispositif.

Managers

- Identification des besoins en compétences pouvant être comblés par des retraités en cumul emploi-retraite.
- Collaboration avec les RH pour intégrer les salariés concernés.
- Communication à destination des salariés sur l'existence et les modalités du dispositif.

Salariés en fin de carrière et retraités

- Participation aux réunions d'information sur le dispositif.
- Expression de leur souhait de continuer une activité après la retraite.

4 Population concernée

Salariés en fin de carrière et retraités souhaitant reprendre une activité professionnelle au sein de l'entreprise ou d'une autre structure.

5 Pistes pratiques de mise en œuvre

1. Information et sensibilisation des salariés en fin de carrière via l'organisation de réunions d'information afin de présenter :

- Les conditions d'éligibilité au cumul emploi-retraite (retraite liquidée, absence de cotisation supplémentaire pour la retraite).
- Les avantages financiers et professionnels de ce dispositif.

Focus sur les conditions de mise en place du cumul emploi-retraite

(Règles en application au moment de la validation du présent rapport – mai 2025)

Afin d'augmenter ses revenus, un salarié peut percevoir sa pension de retraite et continuer d'exercer une activité professionnelle. Ce cumul emploi-retraite est une possibilité offerte à tous les retraités du régime général.

Selon la situation du salarié, ce cumul peut être intégral ou plafonné. Pour obtenir un cumul intégral d'une retraite de base et d'un emploi, le salarié doit avoir liquidé toutes ses retraites de base et complémentaires. Le cumul intégral est alors possible :

- À partir de l'âge d'obtention de la retraite à taux plein,
- Ou dès qu'il a atteint 62 ans et la durée d'assurance nécessaire pour obtenir une retraite à taux plein.

Si le salarié ne remplit pas les conditions pour bénéficier d'un cumul intégral, il peut cumuler sa retraite de base et ses revenus d'activité dans une certaine limite. Le total mensuel de ce nouveau revenu et de sa retraite ne doit pas dépasser :

- La moyenne mensuelle de ses revenus d'activité des 3 derniers mois civils,
- Ou 1,6 fois le Smic.

Au sujet de la reprise d'activité, elle est immédiate si le salarié travaille chez un nouvel employeur. Elle doit en revanche s'effectuer après un délai de 6 mois après le départ à la retraite si le salarié travaille chez son dernier employeur.

2. Communication :

- Diffusion de guides pratiques expliquant le fonctionnement du dispositif de cumul emploi-retraite et les démarches spécifiques.

3. Mise en place de partenariats RH spécifiques :

- Collaboration avec des conseillers retraite pour accompagner les salariés dans leurs démarches administratives (liquidation de la retraite et reprise d'activité).
- Développement de contrats adaptés (CDD, missions ponctuelles) pour formaliser le retour des salariés retraités.

4. Valorisation des compétences des retraités :

- Proposer des missions à forte valeur ajoutée aux salariés en cumul emploi-retraite, notamment dans des rôles de tutorat, de formation ou de gestion de projets spécifiques.
- Mettre en avant leur expertise pour accompagner les équipes existantes.

5. Suivi et accompagnement personnalisé :

- Accompagner les salariés retraités tout au long de leur activité en cumul emploi-retraite, notamment pour ajuster leurs missions en fonction de leurs besoins ou préférences.
- Évaluer régulièrement l'impact du dispositif sur l'organisation et les objectifs de l'entreprise.

6. Promotion interne et externe :

- Valoriser les succès des salariés ayant opté pour le cumul emploi-retraite via des témoignages ou des communications internes.
- Positionner le dispositif comme un levier stratégique pour attirer des compétences dans un marché du travail parfois sous tension.

6 Conditions de réussite

- Communication sur les avantages du dispositif auprès des salariés en fin de carrière et des retraités.
 - Création de processus simples et rapides pour gérer les demandes et les contrats liés au cumul emploi-retraite.
 - Intégration du dispositif dans une stratégie RH globale permettant de maximiser la transmission des compétences et de répondre aux besoins opérationnels spécifiques.
-

7 Impacts / résultats attendus

- Augmentation de l'utilisation du cumul emploi-retraite par les salariés en fin de carrière et retraités de l'entreprise.
 - Réduction des pertes de compétences critiques grâce à la participation des retraités à des missions stratégiques.
 - Meilleure satisfaction des salariés en fin de carrière, qui se sentent valorisés et impliqués même après leur départ à la retraite.
 - Gain de flexibilité pour l'entreprise dans la gestion de ses effectifs, en répondant à des besoins ponctuels ou spécifiques.
-

8 Indicateurs de succès (KPI)

- Nombre de salariés retraités ayant opté pour le cumul emploi-retraite.
 - Taux de satisfaction des salariés concernés.
 - Nombre de missions ou projets stratégiques confiés à des salariés en cumul emploi-retraite.
 - Réduction des délais ou coûts liés à la recherche de compétences externes pour des besoins spécifiques.
-

9 Outils utilisés

- Guides pratiques pour expliquer les démarches administratives et les conditions du cumul emploi-retraite.
- Contrats de travail adaptés (CDD, missions ponctuelles) pour formaliser le dispositif.
- Plateforme interne pour identifier les besoins en compétences et proposer des missions aux retraités intéressés.
- Communication interne et témoignages pour valoriser le dispositif auprès des salariés.
- Outil de suivi des démarches administratives pour garantir que chaque salarié soit accompagné jusqu'à la finalisation de son dossier.



FICHE ACTION N°3.7

Mettre en place un dispositif de congé de fin de carrière

1 Constats de l'étude

Les enquêtes et entretiens réalisés mettent en évidence une sous-utilisation des dispositifs d'accompagnement des fins de carrière.

Or, les contraintes physiques de certains métiers notamment en logistique et en magasin, qui représentent 74 % des postes des salariés en seconde partie de carrière, accentuent les risques d'usure professionnelle.

2 Description de l'action

Mettre en place un dispositif structuré de congé de fin de carrière pour les salariés en fin de carrière, leur permettant de réduire progressivement leur activité tout en restant engagés et valorisés.

- Aménager des temps de travail adaptés (temps partiel, congés prolongés).
- Favoriser le transfert de compétences : intégrer ces salariés dans des rôles de mentorat ou de tutorat pour transmettre leur savoir-faire.
- Accompagner la transition vers la retraite : proposer un suivi personnalisé pour préparer les salariés à cette étape.

3 Responsables de l'action et rôle de chacun

Ressources humaines

- Élaborer les modalités du congé de fin de carrière.
- Informer les salariés sur les critères d'éligibilité et les avantages du dispositif.
- Assurer le suivi financier et organisationnel de la mise en œuvre.

Managers

- Identifier les besoins en transfert de compétences.
- Faciliter l'adaptation des missions des salariés concernés.

Salariés en fin de carrière et retraités

- Échanger avec les RH afin d'identifier leurs besoins spécifiques dans le cadre de la mise en place du congé de fin de carrière.

4 Population concernée

Salariés dans les 2 ou 3 années précédant le départ à la retraite.

5 Pistes pratiques de mise en œuvre

1. Identification des salariés éligibles et information

- Identification des salariés éligibles à partir de critères à déterminer tels que l'âge, l'ancienneté et les fonctions occupées.
- Organisation de réunions d'information pour présenter le

dispositif, les critères d'éligibilité, les avantages financiers et les démarches administratives.

- Diffuser des supports d'information (guides pratiques, FAQ) pour répondre aux questions des salariés et des managers.

2. Déploiement du dispositif de congé de fin de carrière :

- Négocier et formaliser des contrats spécifiques adaptés à la réduction progressive de l'activité.
- Définir des modalités de réduction de temps de travail : les salariés pourront choisir parmi plusieurs options, notamment un passage à temps partiel (50 %, 70 %, etc.) ou des périodes de congés prolongés, en fonction de leurs besoins.

- Valider des contrats adaptés : des contrats spécifiques seront rédigés pour formaliser la réduction progressive du temps de travail, en veillant à maintenir les droits sociaux et les cotisations retraite.

3. Valorisation des compétences et intégration dans des missions spécifiques :

- Identification des missions d'accompagnement : les salariés en fin de carrière seront impliqués dans des missions de tutorat, de mentorat ou de formation des jeunes salariés pour transférer leurs compétences et assurer la continuité des savoir-faire.

- Intégration dans des projets : les salariés pourront participer à des projets, notamment dans des domaines où leur expérience est reconnue (gestion de projets, accompagnement de nouvelles initiatives).

4. Accompagnement individuel et suivi personnalisé :

- Bilans de compétences : chaque salarié en congé de fin de carrière bénéficiera d'un suivi personnalisé, avec un bilan de compétences réalisé en début et fin de parcours, pour déterminer ses besoins et aspirations.

- Formations spécifiques : des formations seront proposées pour préparer la transition (planification de la retraite, gestion de la santé au travail, etc.).

5. Suivi et évaluation :

- Suivi régulier : un suivi sera effectué par les responsables RH pour évaluer l'impact du dispositif sur l'activité et ajuster les modalités si nécessaire.

- Évaluation de l'efficacité : des retours seront collectés auprès des salariés et des managers pour mesurer la satisfaction et l'impact organisationnel.

6 Conditions de réussite

- Engagement managérial : les managers de proximité doivent jouer un rôle actif dans l'identification des salariés éligibles et la valorisation de leurs compétences.
- Communication : informer régulièrement les salariés et les partenaires sociaux sur les avantages du dispositif et ses modalités.

- Processus simplifiés : garantir des démarches administratives accessibles et rapides pour encourager l'adhésion des salariés.
- Soutien organisationnel : intégrer le dispositif dans une stratégie RH globale, avec des outils dédiés au suivi et à l'accompagnement des salariés.

7 Impacts / résultats attendus

- Réduction de l'usure professionnelle et du stress chez les salariés en fin de carrière, grâce à un aménagement progressif de leur travail.
- Valorisation des compétences grâce à la contribution active des salariés en fin de carrière à la formation et au tutorat des plus jeunes, assurant ainsi la transmission des savoir-faire et la pérennité des compétences dans l'entreprise.
- Fidélisation des talents en seconde partie de carrière via le maintien des salariés en fin de carrière dans l'entreprise, en leur offrant des conditions de travail adaptées à leurs besoins, tout en maintenant leur engagement et leur performance.

8 Indicateurs de succès (KPI)

- Taux de participation : pourcentage de salariés en fin de carrière ayant opté pour le congé de fin de carrière parmi ceux éligibles.
- Satisfaction des salariés : taux de satisfaction des salariés ayant bénéficié du dispositif (mesuré par des enquêtes internes).
- Nombre de missions de transfert de compétences réalisées : nombre de salariés impliqués dans des missions de tutorat ou de formation.
- Réduction des absences pour usure professionnelle : évolution de l'absentéisme des salariés en fin de carrière avant et après la mise en place du dispositif.

9 Outils utilisés

- Support de communication internes (guides pratiques, affiches et newsletter) pour sensibiliser les salariés au dispositif
- Plateforme RH dédiée (outil en ligne) permettant de gérer les demandes, de formaliser les contrats spécifiques et de suivre l'avancement des dossiers.
- Logiciel de gestion des compétences permettant d'identifier les compétences clés à transmettre et de suivre les missions de transfert de savoir-faire.
- Bilans de compétences et outils d'évaluation.
- Tableaux de bord RH.



FICHE ACTION N°3.8

Accompagner les salariés en seconde partie de carrière dans la gestion et l'optimisation de l'indemnité de fin de carrière (IFC)

1 Constats de l'étude

L'indemnité de fin de carrière (IFC) est un droit prévu par le Code du travail et les conventions collectives, permettant aux salariés de percevoir une somme versée par l'employeur lors de leur départ à la retraite.

Les enquêtes réalisées permettent de constater que les salariés en seconde partie de carrière ne connaissent pas précisément les modalités de calcul, ainsi que les conditions d'attribution de cette indemnité.

2 Description de l'action

Accompagner les salariés en fin de carrière dans la compréhension, la gestion et l'optimisation de leur indemnité de fin de carrière (IFC). Cette action vise à :

- Sensibiliser les salariés aux droits liés à l'IFC et aux démarches nécessaires pour en bénéficier.

- Aider les salariés à optimiser le montant de leur indemnité grâce à une planification financière et administrative adaptée.

3 Responsables de l'action et rôle de chacun

Ressources humaines

- Organiser des campagnes d'information et des ateliers collectifs.
- Fournir des simulations et un accompagnement individuel.

Managers

- Identifier les salariés proches de la retraite et les encourager à se renseigner et à participer aux actions proposées.

Partenaires externes éventuels

- Fournir un appui technique et juridique pour garantir une gestion conforme et pertinente des IFC.

4 Population concernée

Salariés dans les 2 ou 3 années précédant le départ à la retraite.

5 Pistes pratiques de mise en œuvre

1. Information et sensibilisation des salariés

- Organisation de campagnes de communication ciblées, avec des supports pédagogiques comme des guides, des vidéos explicatives et des tutoriels sur les droits liés à l'IFC.

2. Accompagnement personnalisé des salariés en fin de carrière

- Mise en place de sessions collectives dédiées aux salariés.
- Aide administrative pour les démarches liées à l'activation et l'optimisation de l'IFC.
- Conseil en gestion financière pour permettre aux salariés de planifier l'utilisation de leur indemnité en fonction de leurs besoins (investissements, épargne, etc.).

3. Optimisation financière et administrative

- Collaboration avec des experts financiers et juridiques pour garantir que les calculs et démarches respectent la législation en vigueur.
- Élaboration de plans de gestion personnalisés pour les salariés souhaitant optimiser leur IFC.

4. Formation et sensibilisation des managers et RH

- Organisation de formations pour les responsables RH et les managers afin de leur permettre de comprendre les enjeux de l'IFC et de soutenir les salariés dans leur transition.
- Intégration de la gestion des IFC dans les outils RH pour centraliser les informations et simplifier les démarches administratives.

5. Éventuels partenariats avec des experts externes

- Collaboration avec des cabinets spécialisés ou experts retraite pour sécuriser la mise en œuvre du dispositif.

6 Conditions de réussite

- Communication afin de sensibiliser salariés et managers aux enjeux et droits liés à l'IFC.
- Simplification des démarches administratives pour encourager les salariés à planifier leur IFC.
- Mise en place d'outils pratiques pour anticiper et gérer les coûts associés à l'IFC.
- Suivi régulier des indicateurs pour évaluer l'efficacité des actions mises en œuvre.

7 Impacts / résultats attendus

- Amélioration de la compréhension des droits liés à l'IFC parmi les salariés concernés.
- Optimisation du montant des IFC perçues par les salariés grâce à une meilleure planification.
- Réduction des risques financiers pour l'entreprise grâce à une gestion anticipée et efficace des coûts liés à l'IFC.
- Renforcement de l'engagement et de la satisfaction des salariés en fin de carrière.
- Valorisation de l'image de l'entreprise.

8 Indicateurs de succès (KPI)

- Taux de participation des salariés aux sessions d'information et d'accompagnement.
- Nombre de salariés ayant optimisé leur indemnité grâce aux actions mises en œuvre.
- Satisfaction des salariés concernant la gestion de leur IFC (évaluée via des enquêtes internes).

9 Outils utilisés

- Supports pédagogiques tels que des guides explicatifs, des vidéos et des simulateurs de calcul d'IFC.
- Plateforme numérique ou outil RH pour suivre les prévisions et les coûts associés à l'IFC.
- Outils de simulation budgétaire pour anticiper les obligations financières.
- Assistance juridique et financière via des partenariats externes pour garantir une mise en œuvre conforme à la législation.
- Formations pour les responsables RH et managers sur la gestion des IFC et l'accompagnement des salariés.



FICHE ACTION N°3.9

Favoriser le rachat de trimestres pour la retraite

1 Constats de l'étude

Le rachat de trimestres pour la retraite est une disposition légale permettant aux salariés de compléter leur durée d'assurance vieillesse, souvent en lien avec des périodes non cotisées ou des années d'études supérieures. Ce mécanisme permet aux salariés de partir à la retraite plus tôt ou d'améliorer le montant de leur pension.

Les coûts élevés du rachat freinent toutefois les salariés, en particulier ceux en seconde partie de carrière avec des contraintes budgétaires importantes.

Peu d'entreprises participent financièrement à cette démarche.

2 Description de l'action

Mettre en place un dispositif permettant aux salariés de racheter des trimestres pour leur retraite, avec une participation financière de l'entreprise. Cette action vise à :

- Sensibiliser les salariés aux avantages du rachat de trimestres et aux démarches nécessaires.
- Faciliter l'accès à ce dispositif avec éventuellement une réduction de la charge financière pesant sur les salariés grâce à une aide de l'entreprise.
- Renforcer l'attractivité de l'entreprise et son engagement envers ses salariés en seconde partie de carrière.

Focus sur le rachat de trimestre

Le rachat de trimestres permet au salarié de verser volontairement des cotisations pour faire en sorte que des périodes au cours desquelles il n'a pas cotisé pour la retraite soient finalement prises en compte lors de son départ à la retraite par l'Assurance retraite de la Sécurité sociale.

Les salariés peuvent notamment racheter les périodes suivantes :

- Années d'étude supérieures.
- Stages en entreprise accomplis à partir du 15 mars 2015 dans le cadre d'études supérieures.
- Années incomplètes pour lesquelles le salarié n'a pas 4 trimestres d'assurance retraite comptabilisés (validés) par l'Assurance retraite.

D'autres situations de vie peuvent donner lieu à un versement volontaire de cotisations (période de travail pénal, période accomplie en tant que tierce personne bénévole auprès d'un conjoint ou d'un membre de sa famille invalide ou infirme, périodes pendant lesquelles une personne a été inscrite en tant que sportif de haut niveau sur la liste établie par le ministère en charge des sports, etc.).

Les années d'études supérieures et les années incomplètes peuvent aussi faire l'objet d'un rachat de points auprès de la retraite complémentaire de l'Agirc-Arrco.

3 Responsables de l'action et rôle de chacun

Ressources humaines

- En lien avec la direction définition d'une éventuelle aide au rachat de trimestres.
- Diffuser les informations sur le dispositif auprès des salariés et organiser des sessions de sensibilisation.
- Gérer les demandes de participation financière et assurer le suivi administratif des dossiers.
- Former les équipes internes sur les démarches de rachat et les critères d'éligibilité.

Managers

- Identifier les salariés concernés et les inciter à s'informer sur leurs droits.
- Faciliter la mise en œuvre des dispositifs d'accompagnement dans leurs équipes.

Partenaires externes éventuels

- Apporter un appui technique et juridique pour garantir une gestion conforme du dispositif.
- Proposer des formations et des outils adaptés pour sécuriser les démarches des salariés et de l'entreprise.

4 Population concernée

Salariés de 55 ans et plus et plus particulièrement ceux proches de l'âge légal de la retraite mais ne disposant pas du nombre de trimestres requis ou ayant connu des interruptions de carrière et souhaitant combler les trimestres requis.

5 Pistes pratiques de mise en œuvre

1. Information et sensibilisation des salariés

- Organisation de campagnes de communication ciblées pour expliquer les conditions, avantages et démarches du rachat de trimestres.
- Création de supports pédagogiques (guides pratiques, simulateurs en ligne) permettant aux salariés d'estimer le coût du rachat et l'impact sur leur pension.
- Programmation de réunions collectives pour répondre aux questions et informer sur les modalités de participation de l'entreprise.

2. Possibilité d'une mise en place d'une aide financière de l'entreprise

- Définition des critères d'éligibilité pour bénéficier de la participation financière (ancienneté, proximité de l'âge de la retraite, etc.).
- Communication sur les modalités de participation, en précisant les démarches à suivre pour les salariés.
- Élaboration d'un système de prise en charge partielle (par exemple, 50 % des coûts de rachat) ou plafonnée, financée par l'entreprise dans le cadre de sa politique sociale.

3. Accompagnement personnalisé des salariés

- Mise à disposition d'un conseiller retraite interne ou externe pour analyser la situation individuelle des salariés, estimer les coûts et les bénéfices du rachat de trimestres.
- Organisation de rendez-vous individuels pour évaluer les options de financement et les impacts sur leur plan de carrière.
- Assistance administrative pour les démarches de rachat auprès des caisses de retraite compétentes.

4. Intégration dans la stratégie RH et budgétaire de l'entreprise

- Prévion des coûts liés à la participation au rachat de trimestres dans le cadre de la gestion budgétaire.
- Formation des équipes RH et des managers pour intégrer cet accompagnement dans les politiques de gestion des carrières.
- Collaboration avec des experts externes pour sécuriser la mise en œuvre juridique et financière du dispositif.

5. Outils de suivi et d'évaluation

- Développement d'un tableau de bord permettant de suivre les demandes, les participations financières et les départs à la retraite.
- Évaluation régulière de l'impact du dispositif sur la satisfaction des salariés et les coûts pour l'entreprise.

6 Conditions de réussite

- Communication afin d'expliquer les avantages du rachat de trimestres et le soutien financier de l'entreprise.
 - Mise en place d'un processus simplifié pour les salariés, garantissant une adhésion rapide et facile au dispositif.
 - Prévission budgétaire précise pour anticiper les coûts liés à une éventuelle participation de l'entreprise.
 - Collaboration avec des experts externes pour sécuriser la gestion juridique et financière du dispositif.
 - Suivi des indicateurs de performance pour mesurer l'impact sur les salariés et les finances de l'entreprise.
-

7 Impacts / résultats attendus

- Augmentation de la compréhension des droits liés au rachat de trimestres et de l'intérêt du dispositif.
 - Réduction des inquiétudes des salariés en seconde partie de carrière concernant leur retraite grâce à une planification anticipée.
 - Amélioration de la satisfaction et de l'engagement des salariés envers l'entreprise, qui se positionne comme un employeur attentif à leurs besoins.
 - Optimisation des départs à la retraite, favorisant une gestion fluide des fins de carrière.
 - Renforcement de l'attractivité de l'entreprise auprès des salariés actuels et potentiels.
-

8 Indicateurs de succès (KPI)

- Taux de participation des salariés au dispositif de rachat de trimestres avec soutien financier.
 - Satisfaction des salariés mesurée par des enquêtes internes après mise en place du dispositif.
 - Nombre de trimestres rachetés avec la participation de l'entreprise.
 - Réduction des départs tardifs ou précoces grâce à une meilleure planification de la retraite.
 - Évolution de l'image de l'entreprise en matière de gestion des fins de carrière.
-

9 Outils utilisés

- Simulateurs en ligne pour estimer les coûts et les bénéfices du rachat de trimestres.
- Supports pédagogiques comme des guides, vidéos explicatives et FAQ sur les démarches et avantages.
- Plateformes numériques pour gérer les demandes et suivre les participations financières.
- Assistance administrative via des conseillers retraite internes ou partenaires externes.
- Outils de suivi budgétaire pour intégrer les coûts liés au dispositif dans la stratégie financière de l'entreprise.
- Logiciel de gestion des compétences permettant d'identifier les compétences clés à transmettre et de suivre les missions de transfert de savoir-faire.
- Bilans de compétences et outils d'évaluation.
- Tableaux de bord RH.



horizons-commerce.fr