



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

Rapport d'étude



Horizons
prospective
et métiers
du commerce



Table des matières

Introduction	7
1 LA CONNAISSANCE.....	9
Partie 1: Analyse et projections démographiques de la population des salariés en seconde partie de carrière	9
Préambule	9
Note méthodologique	9
1. Analyse et projections de la pyramide des âges.....	10
2. Analyse de l'évolution de la part des salariés en seconde partie de carrière .	12
3. Analyse et projection de la répartition par sexe des salariés en seconde partie de carrière	14
4. Analyse et projection de la répartition par temps de travail des salariés en seconde partie de carrière	15
5. Analyse des départs à la retraite	17
6. Focus sur les métiers en tension	18
En synthèse (sur la base de la population actuelle)	23
Partie 2 : Enquête en ligne auprès des entreprises de la branche.....	24
Préambule	24
Note méthodologique	24
Présentation des résultats de l'enquête.....	26
Partie 1: État des lieux des salariés en seconde partie de carrière au sein de la branche	26
1. Une absence de définition unanimement acceptée de la « seconde partie de carrière »	26
2. Le profil des salariés en seconde partie de carrière	27
3. L'intégration des salariés en seconde partie de carrière en situation de handicap ou reclassés à la suite d'une inaptitude médicale	29
4. Évolution des salariés en seconde partie de carrière	31
Partie 2 : La perception et l'accompagnement des salariés en seconde partie de carrière	33
1. État des lieux des dispositifs mis en place pour accompagner les fins de carrières.....	33
2. Quelle place ont les salariés en seconde partie de carrière au sein de leur entreprise ?.....	37
3. Quelle montée en compétences pour ces salariés ?	38
En synthèse	41
1. État des lieux	41
2. Des dispositifs d'accompagnement de fin de carrière à développer	41
3. L'accompagnement des salariés en seconde partie de carrière est à renforcer.....	41

Partie 3 : Enquête en ligne auprès des salariés de la branche	
en seconde partie de carrière	42
Note méthodologique	42
Présentation des résultats de l'enquête.....	43
Partie 1 : État des lieux sur la perception de leur travail pour les salariés en seconde partie de carrière	43
1. Satisfaction liée au travail.....	43
2. Motifs de satisfaction des 81% des salariés qui se déclarent satisfaits ...	43
3. Motifs d'insatisfaction des 19 % des salariés qui se déclarent insatisfaits ..	45
4. Impact du travail sur la santé	46
Partie 2 : Perception du parcours et de l'accompagnement professionnel pour les salariés en seconde partie de carrière	47
1. Accompagnement de l'entreprise et perspectives d'évolutions professionnelles	47
2. Atouts professionnels.....	47
3. Difficultés professionnelles.....	48
4. Entretien professionnel	49
5. Démarches entamées après entretien	49
6. Accompagnement de fin de carrière	50
Partie 3 : Le futur des salariés de 45 ans et plus	51
1. Capacité à conserver son emploi jusqu'à la retraite	51
2. Projet de changement d'emploi.....	51
3. Motifs de départs de son emploi pour les 26 % qui envisagent de le faire..	52
4. Détails des projets de départs pour les 26 % qui envisagent de le faire ..	52
Partie 4 : Discriminations liées à l'âge	53
1. Discriminations en raison de l'âge	53
2. Types de discriminations	53
Partie 3 : Analyse qualitative, entretiens auprès de salariés en seconde partie de carrière dans la branche	54
Préambule	54
1. Organisation du travail	54
2. Travail et santé.....	55
3. Carrière et compétences	55
4. Aspirations	56
Partie 4 : Typologie des salariés de la branche	57
Description des 5 groupes	58
1. Le groupe des attentistes.....	58
2. Le groupe des ambitieux	59
3. Le groupe des critiques	60
4. Le groupe des distants	61
5. Le groupe des enthousiastes	62

De la connaissance à l'action : quelques spécificités du secteur à intégrer dans les futurs plans d'actions sur les secondes parties de carrière	63
II L'ACTION 64	
Partie 1 : Focus sur les facteurs de fidélisation et le traitement de l'usure professionnelle des salariés en seconde partie de carrière éclairé par quelques exemples concrets 64	
1. Préserver la santé, adapter les conditions de travail et anticiper les sujets d'usure professionnelle	65
2. Proposer des horaires flexibles et des possibilités de temps partiel	66
3. Reconnaître les compétences des salariés expérimentés et renforcer le sentiment d'appartenance	66
4. Renforcer l'accès aux opportunités de formation et soutenir le niveau de compétences des salariés en seconde partie de carrière	67
5. Accompagner la transition vers la retraite et adapter les conditions de fin de carrière	67
En synthèse	67
Partie 2 : Formulation de recommandations et stratégies à destination des entreprises 68	
Partie 1 : Le cadre nécessaire à l'efficacité des actions engagées vis-à-vis des salariés en seconde partie de carrière..... 69	
1. Intégrer les enjeux liés aux salariés en seconde partie de carrière dans la vision stratégique de l'entreprise	69
2. Mettre en place lorsque cela est possible un accord avec les partenaires sociaux.....	71
3. Mieux informer les salariés des dispositifs existants.....	73
4. Sensibiliser les managers à accompagner et valoriser les salariés en seconde partie de carrière	75
5. Identifier et désigner au sein de la structure RH des correspondants dédiés aux salariés en seconde partie de carrière	77
6. Créer un index interne pour suivre la réalisation chiffrée et l'impact des mesures dédiées aux salariés en seconde partie de carrière	79
Partie 2 : Les actions pour l'employabilité des salariés en seconde partie de carrière 81	
1. Mettre en place les entretiens professionnels dédiés pour les salariés à 45 ans et 60 ans	81
2. Intégrer pleinement les salariés en seconde partie de carrière dans le plan de développement des compétences (participation aux actions, stages dédiés) 84	
3. Accompagner et suivre les mobilités professionnelles internes ou externes des salariés en seconde partie de carrière.....	87
4. Valoriser les salariés en seconde partie de carrière pour renforcer leur engagement et leur contribution	90

5. Valoriser et organiser la transmission des compétences des salariés en seconde partie de carrière	93
6. Garantir le suivi de la santé au travail des salariés en seconde partie de carrière	96
7. Aménager le temps de travail pour améliorer la qualité de vie et la performance des salariés en seconde partie de carrière	99
8. Adapter les postes de travail des salariés en collaboration avec la CSSCT (entreprises ou établissements de plus de 300 salariés)	102
9. Soutenir et accompagner les salariés aidants pour concilier vie professionnelle et engagements personnels	105
10. Faciliter le recrutement de salariés « expérimentés » grâce au Contrat de Valorisation de l'Expérience (CVE de l'ANI du 14/11/2024)	108
Partie 3 : Les actions d'accompagnement de la fin de vie professionnelle et de la préparation du départ à la retraite (cible privilégiée : 55-65 ans)....	111
1. Proposer un bilan retraite personnalisé à partir de 60 ans	111
2. Organiser le dialogue entreprise-salarié sur la date envisagée de départ à la retraite	113
3. Proposer un programme de préparation à la retraite.....	115
4. Accompagner les salariés dans leurs démarches auprès des caisses de retraite.....	117
5. Favoriser l'accès à la retraite progressive	120
6. Renforcer l'attractivité du dispositif de cumul emploi-retraite	122
7. Mettre en place un dispositif de congé de fin de carrière	125
8. Accompagner les salariés en seconde partie de carrière dans la gestion et l'optimisation de l'indemnité de fin de carrière (IFC)	128
9. Favoriser le rachat de trimestres pour la retraite	130
ANNEXES	133
Annexe 1: Questionnaire entreprises	134
Annexe 2 : Questionnaire salariés	141

Introduction

L'évolution démographique, l'accélération du vieillissement de la population active et l'allongement des carrières (vies professionnelles) nécessitent que l'ensemble de la société repense/ transforme le regard et les pratiques vis à vis des actifs dès leur milieu de carrière.

En effet, en 2035, 50 % de la population européenne aura plus de 45 ans, selon le Club Landoy¹ et, en France une personne sur trois aura plus de 60 ans en 2060².

Par ailleurs, la France a enregistré une progression encourageante du taux d'emploi des 55-64 ans, passant de 56,9 % en 2022 à 58,4 % en 2023, un record depuis 1975. Toutefois, le pays reste en deçà de la moyenne européenne, se classant à la 17^{ème} place sur 27. Cette progression témoigne des efforts fournis ces dernières années. **Les réformes des retraites³, notamment l'allongement des durées de cotisation et le recul de l'âge de départ, ont contribué à cette hausse**, comme le confirme l'Insee dans son panorama « Emploi, chômage et revenus du travail » de 2024.

Malgré ces progrès, des défis subsistent. **Le taux d'emploi diminue de manière significative avec l'âge : de 82,6 % pour les 25-49 ans, il chute à 77 % pour les 55-59 ans et atteint seulement 38,9 % pour les 60-64 ans en 2023.** Ce taux d'emploi plus faible des 55-64 ans n'a pas pour autant comme conséquence un taux de chômage élevé de cette catégorie de population (5,4 % pour les 55 ans et plus, contre 16,1 % pour les moins de 25 ans). Les entreprises ont pour beaucoup déjà commencé à renouveler leur approche

vis-à-vis des salariés les plus expérimentés. Les stratégies doivent certainement être renforcées et généralisées.

La branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire, qui se caractérise par une diversité de profils, de métiers et un besoin important de main d'œuvre afin de répondre aux nécessités opérationnelles, ne fait pas exception à la question de l'accompagnement des salariés en seconde partie de carrière. Les salariés de 45 ans et plus, objet de la présente étude, représentent une part croissante des effectifs et incarnent un capital d'expérience essentiel au fonctionnement des entreprises.

Ce rapport élaboré sur la base de deux enquêtes menées entre avril et juin 2024, offre un état des lieux de la situation des salariés en seconde partie de carrière. L'étude s'appuie sur les réponses fournies par un échantillon de 211 entreprises issues du secteur, ainsi que sur les perceptions de 700 salariés interrogés.

Ces enquêtes visent à comprendre la place qu'occupent ces salariés dans la branche, les dispositifs mis en œuvre par les entreprises pour soutenir leur parcours professionnel, et les défis auxquels ils font face, tels que la santé au travail, l'évolution des carrières, la formation ou les éventuelles discriminations.

Cet état des lieux s'organise en plusieurs parties complémentaires, abordant des aspects clés de la seconde partie de carrière au sein de la branche.

I LA CONNAISSANCE

• **Partie 1: Analyse et projections démographiques de la population des salariés en seconde partie de carrière.** Cette partie projette l'évolution de la population des salariés en seconde partie de carrière dans la branche, afin de mieux anticiper les évolutions démographiques à venir et de planifier des stratégies adaptées.

• **Partie 2: Enquête en ligne auprès des entreprises de la branche.** Cette partie analyse les réponses de 211 entreprises. Elle offre un aperçu des définitions de la « seconde partie de carrière » et de la séniorté, du profil des salariés concernés, ainsi que des

pratiques d'accompagnement.

• **Partie 3 : Enquête en ligne auprès des salariés de la branche en seconde partie de carrière.** Cette section présente les résultats d'une enquête menée auprès de 700 salariés de 45 ans et plus. Elle décrit leur perception du travail, ainsi que les motifs de satisfaction et d'insatisfaction. Les impacts du travail sur la santé physique et mentale sont analysés. Cette partie aborde également la perception des parcours professionnels et l'accompagnement reçu, avec un focus sur l'évolution des carrières, les entretiens professionnels et les démarches entreprises par les salariés.

¹ Né en 2019 au sein de Bayard, le Club Landoy est un collectif d'entreprises pionnières et engagées qui agissent pour faire de la transition démographique un catalyseur d'innovation sociale et contribuent ainsi à bâtir un pacte social économiquement soutenable et socialement durable.

² Étude INSEE de 2010

³ La loi du 14 Avril 2023 de financement rectificative de la sécurité sociale est entrée en vigueur le 1er septembre 2023. La loi allonge de 62 à 64 ans l'âge légal de départ à la retraite. À partir du 1^{er} septembre 2023, cet âge va être progressivement relevé, à raison de trois mois par génération à compter des assurés nés le 1^{er} septembre 1961. L'âge d'ouverture à la retraite sera porté à 63 ans et 3 mois en 2027 (génération 65) pour atteindre 64 ans en 2030 (générations 68 et suivantes). Parallèlement, la durée de cotisation pour bénéficier d'une retraite à taux plein sera portée à 43 ans en 2027, dès la génération née en 1965. L'application de loi dite « Touraine » de 2014 est accélérée. Elle prévoyait un allongement de la durée de cotisation de 42 ans aujourd'hui à 43 ans d'ici 2035, à partir de la génération 1973.

• **Partie 4 : Analyse qualitative - Entretiens auprès de salariés en seconde partie de carrière dans la branche.**

En complément des enquêtes quantitatives, cette partie s'appuie sur des entretiens approfondis menés avec quinze salariés, permettant de contextualiser et d'enrichir les données précédentes. Les témoignages illustrent les attentes et les aspirations des salariés selon leur tranche d'âge. Les aspects liés à l'organisation du travail, à la santé, à la progression de carrière, et aux

opportunités de formation y sont détaillés, mettant en lumière des préoccupations spécifiques et des propositions d'amélioration.

• **Partie 5 : Typologie des salariés de la branche.** Une analyse de l'enquête en ligne et des entretiens a permis d'identifier cinq groupes distincts – chacun ayant des caractéristiques et présentant des besoins et des motivations spécifiques.

II L'ACTION

- **Partie 1: Point sur les facteurs de fidélisation et le traitement de l'usure professionnelle des salariés en seconde partie de carrière éclairé par quelques exemples concrets.** Cette partie reprend des actions mises en place dans plusieurs entreprises sur ces deux points.
- **Partie 2: Formulation de stratégies et de recommandations à destination de la branche professionnelle et des entreprises.**

Cette partie propose des pistes d'actions et des recommandations, visant à accompagner les salariés en seconde partie de carrière. Les actions préconisées s'inscrivent dans un cadre global incluant la mise en place d'un environnement favorable, le renforcement de l'employabilité des salariés et l'accompagnement vers la fin de carrière.

I La connaissance

Partie 1 : Analyse et projections démographiques de la population des salariés en seconde partie de carrière

Préambule

Cette partie du rapport présente une analyse démographique des salariés en seconde partie de carrière, soit ceux âgés de 45 ans et plus. L'étude s'appuie sur des données de l'INSEE, couvrant divers aspects tels que la pyramide des âges, la répartition par sexe et temps de travail, ainsi que les perspectives de départs à la retraite. À titre d'éclairage, cette population serait en hausse de 14,9 % entre 2024 et 2035, passant de 252 888 à 290 508 salariés.

Les projections réalisées montrent que les départs à la retraite seront particulièrement concentrés « en volumes » sur certains

métiers clés, tels que les employés libre-service (terminologie INSEE pour employés commerciaux), ce qui expose les entreprises à des défis majeurs en matière de transmission du savoir-faire et de recrutement. **Toutefois, il convient de préciser que ces projections sont des simulations : elles ne prennent pas en compte ni le turnover, ni l'évolution professionnelle des salariés, alors même que la majorité de ceux qui restent connaissent une progression dans leur carrière⁴.**

Note méthodologique

L'ensemble des analyses et données présentées dans cette partie sont issues de la Base Tous Salariés (BTS) de l'INSEE. Il s'agit d'une source statistique utilisée pour étudier l'emploi salarié en France. Elle est produite par l'INSEE, et couvre l'ensemble des salariés du secteur privé et des salariés de la fonction publique d'État. Dans le cadre de l'étude, les données analysées sont celles relatives à la branche (convention collective IDCC 2216).

La Base Tous Salariés (BTS) est réduite au 1/12^{ème}, (la base de données ne contient qu'un échantillon représentatif de 1 salarié sur 12). En réduisant l'échantillon, l'INSEE peut mieux protéger les données personnelles et contribue à réduire les risques d'identification directe ou indirecte des individus, en particulier dans les petites catégories où la divulgation de toutes les données pourrait révéler des informations sensibles.

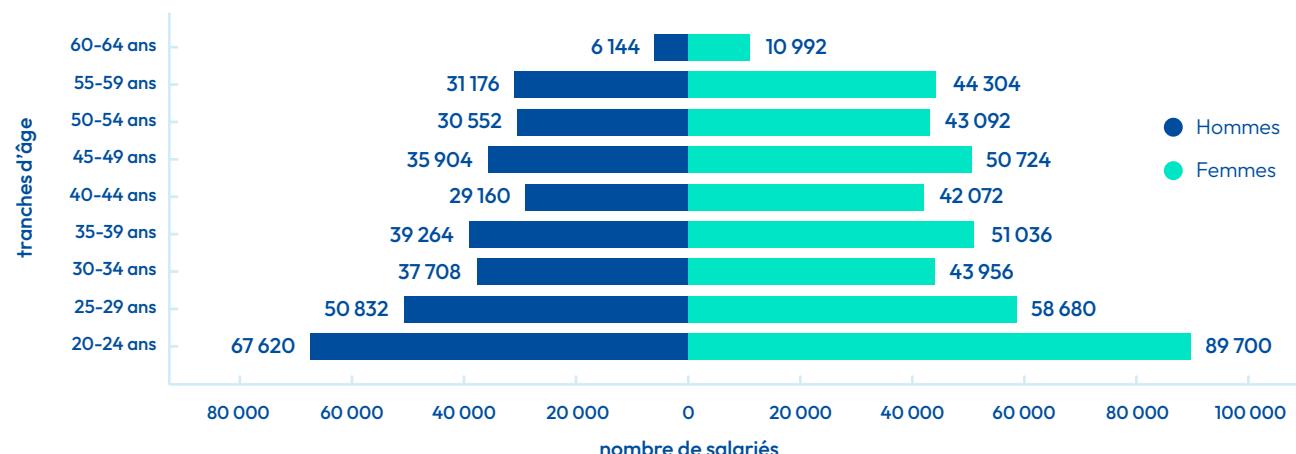
Cette réduction reste statistiquement représentative de l'ensemble de la population des salariés. Les techniques d'échantillonnage garantissent que l'échantillon reflète bien la diversité des salariés en termes de secteur, de région, de type d'emploi, etc. Dans le cadre de ces travaux, l'ensemble des résultats est multiplié par 12 afin qu'ils puissent refléter les données de la branche.

Les résultats de cette projection démographique sont présentés « toutes choses égales par ailleurs ». Cela signifie qu'ils ne prennent en considération que le vieillissement de la population actuellement en poste et n'intègrent pas les sujets de recrutement ou de turnover.

⁴ Cf. « L'emploi et la promotion sociale dans la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire – Étude publiée le 28 juin 2024 – Horizons commerce

1. Analyse et projections de la pyramide des âges

 Pyramide des âges des salariés de la branche en 2024



La pyramide des âges des salariés de la branche en 2024 présente une structure caractéristique, révélant un profil relativement jeune, bien qu'équilibré dans les différentes tranches d'âge.

En bas de la pyramide, la tranche des 20-24 ans constitue un vivier important, avec des effectifs élevés, représentant environ 18 % de l'ensemble des salariés de la branche. Cette base solide témoigne d'un flux significatif de jeunes entrant sur le marché du travail, constituant ainsi une réserve de salariés pour les années à venir. La tranche suivante, celle des 25-29 ans, maintient cette dynamique avec une proportion également élevée, soulignant une continuité dans l'intégration de jeunes actifs. À partir des tranches de 30-34 ans et 35-39 ans, les effectifs commencent à se stabiliser, avec un léger fléchissement. Ces tranches représentent respectivement 15 % et 13 % des salariés.

Au-delà de 40 ans, la structure de la pyramide évolue vers un équilibre relatif. Les tranches des 40-44 ans et 45-49 ans constituent chacune environ 10 % de l'ensemble des effectifs,

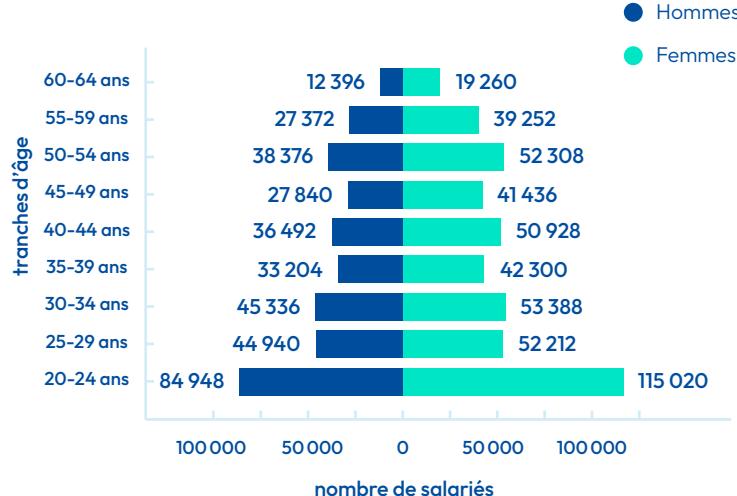
démontrant que l'organisation dispose d'une proportion stable de salariés expérimentés au sens de l'ANI du 14 novembre 2024.

Dans les tranches d'âge supérieures, notamment celles de 50-54 ans et 55-59 ans, les effectifs sont encore bien représentés, avec environ 8 % de l'ensemble des salariés dans chacune de ces tranches. Cette répartition suggère que les salariés proches de l'âge de la retraite demeurent en activité, ce qui devrait permettre le transfert de leurs compétences.

Enfin, la tranche des 60-64 ans reste plus restreinte, avec une part d'environ 5 %.

Au demeurant, la part des salariés de 55 ans et plus dans les entreprises de la branche soit 13 % (8 % pour les 55/59 ans et 5 % pour les 60/64 ans) est conforme à ce que l'on constate dans la plupart des entreprises françaises où cette part est comprise entre 10 % et 15 %.

 Pyramide des âges des salariés de la branche en 2025



 Pyramide des âges des salariés de la branche en 2026



À partir de 2025, les tranches d'âge supérieures, notamment celles de 45 ans et plus, deviendraient plus importantes dans la structure de la population active. Cette tendance s'accentuerait progressivement au fil des années. En 2025, la tranche des 45-49

ans représenterait ainsi environ 15 % de l'ensemble des effectifs, avec un équilibre entre les sexes. Cependant, à mesure que l'on avance vers 2035, cette catégorie ainsi que les tranches d'âge qui lui succèdent (50-54 ans et 55-59 ans) deviendraient prédominantes.

 Pyramide des âges des salariés de la branche en 2030



 Pyramide des âges des salariés de la branche en 2035



En 2030, les salariés âgés de 50 à 54 ans représenteraient 17 % de la population, un pourcentage qui augmenterait légèrement en 2035, où cette tranche atteindrait environ 20 % de l'effectif total. La tranche des 55-59 ans, quant à elle, passerait d'environ 10 % en 2025 à près de 15 % en 2035, marquant une progression significative. La hausse des effectifs dans ces tranches d'âge illustrerait le vieillissement graduel de la population active, qui

se manifeste par une concentration croissante dans les tranches de 45 ans et plus.

En 2035, les catégories de 45-59 ans, qui regroupent les salariés expérimentés, représenteraient à elles seules près de 35 % de la population active, signalant une transformation profonde de la structure démographique de la main-d'œuvre.



En synthèse (sur la base de la population actuelle)

Croissance des tranches d'âge supérieures (45-59 ans).

Une constante notable serait l'augmentation continue des effectifs dans les tranches des 45-49 ans, 50-54 ans, et 55-59 ans qui représenteraient près de 35 % de la population globale en 2035, reflétant le vieillissement de la population française.

2. Analyse de l'évolution de la part des salariés en seconde partie de carrière

Évolution du nombre de salariés en seconde partie de carrière entre 2024 et 2035



La courbe ci-dessus illustre l'évolution projetée du nombre de salariés en seconde partie de carrière, c'est-à-dire âgés de 45 ans et plus, entre 2024 et 2035. L'analyse de cette courbe met en évidence une augmentation constante et marquée de cette population au sein de la branche au cours de la période.

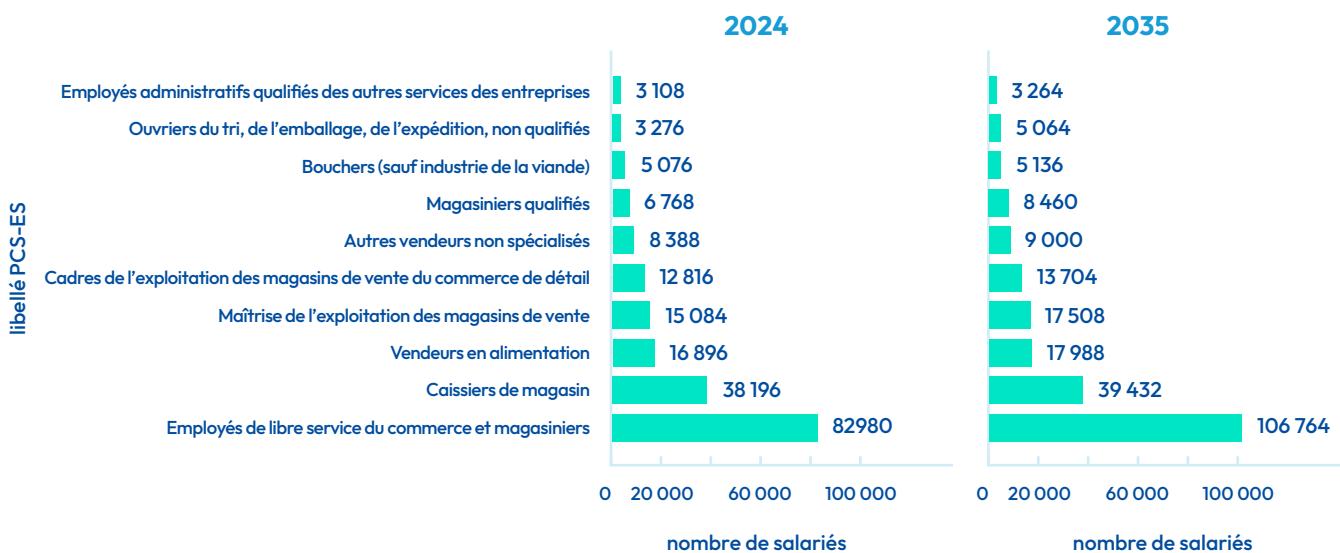
En 2024, le nombre de salariés en seconde partie de carrière est estimé à 252 888. Ce chiffre progresse régulièrement pour atteindre 258 240 en 2025, représentant ainsi une hausse de 2,1% en une année. Cette croissance se poursuivrait en 2026 avec 269 328 salariés, soit une augmentation de 6,5% par rapport à 2024. En 2030, le nombre de salariés de cette tranche d'âge s'élèverait à 285 900, marquant une croissance de 13% par

rapport au début de la période. Finalement, en 2035, le nombre de salariés en seconde partie de carrière atteindrait 290 508, soit une augmentation totale de 14,9% par rapport à 2024.

Cette trajectoire ascendante témoigne d'un vieillissement de la main-d'œuvre, et l'entrée progressive des générations dans les tranches d'âge supérieures.

L'augmentation constante des effectifs de salariés de 45 ans et plus nécessite sans doute, dans le cadre de l'ANI du 14 novembre 2024, et conjointement aux actions conduites par la branche, d'engager, si cela n'est pas encore fait, une réflexion au sein des entreprises sur l'emploi et les parcours professionnels.

TOP 10 des emplois ayant le plus grand nombre de salariés en seconde partie de carrière et évolution entre 2024 et 2035



En 2024, les « Employés de libre-service du commerce et magasiniers » sont les plus représentés dans les salariés en seconde partie de carrière avec 82 980 salariés, suivis par les « Caissiers de magasin » (38 196). Il s'agit des deux familles de métiers comprenant le plus grand nombre de salariés au sein de la branche tous âges confondus.

En 2035, les mêmes catégories resteraient en tête, avec une

augmentation significative pour les « Employés de libre-service du commerce et magasiniers » à 106 764 salariés (35,6 % des salariés en seconde partie de carrière en 2035), et les « Caissiers de magasin » à 39 432 (13 % des salariés en seconde partie de carrière en 2035).

Ces projections ne tiennent pas compte des évolutions de carrière ou mobilités entrantes et sortantes.



En synthèse (sur la base de la population actuelle)

Augmentation constante du nombre de salariés âgés de 45 ans et plus.

En 2024, on dénombre 252 888 salariés en seconde partie de carrière. Ce chiffre progresserait régulièrement pour atteindre 290 508 salariés en 2035, soit une augmentation de 14,9 % sur la période.

Hausse marquée entre 2024 et 2030.

Une accélération notable est observée jusqu'à 2030, où le nombre de salariés âgés de 45 ans et plus passerait à 285 900, marquant une hausse de 13 % par rapport à 2024. Cette dynamique serait liée à l'arrivée des générations plus nombreuses dans cette tranche d'âge.

Forte concentration des effectifs dans certains métiers.

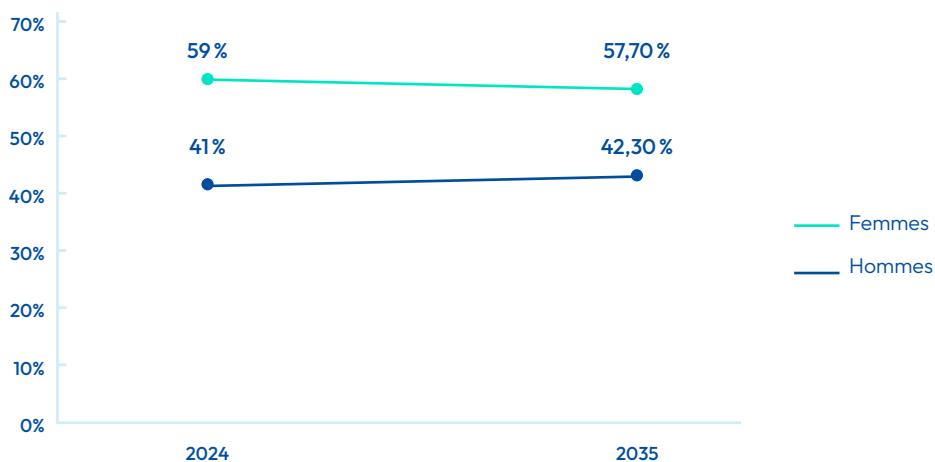
En 2024, les « Employés de libre-service du commerce et magasiniers », qui sont au demeurant les plus nombreux dans les entreprises du secteur, sont la catégorie la plus représentée avec 82 980 salariés, représentant 33 % des salariés en seconde partie de carrière. En 2035, cette catégorie connaît une progression importante pour atteindre 106 764 salariés, soit 35,6 % de la population en seconde partie de carrière.

Stabilité des catégories clés en tête du classement.

Les « Caissiers de magasin » et les « Vendeurs en alimentation » restent également parmi les postes les plus nombreux. En 2035, les « Caissiers de magasin » passeraient à 39 432 salariés, représentant 13 % des effectifs des 45 ans et plus, tandis que les « Vendeurs en alimentation » enregistreraient 17 988 salariés.

3. Analyse et projection de la répartition par sexe des salariés en seconde partie de carrière

Évolution de la répartition H/F des salariés en seconde partie de carrière (45 ans et plus)



Ce graphique illustre de manière détaillée l'évolution de la répartition par sexe des salariés en seconde partie de carrière (45 ans et plus) sur une période de onze ans, de 2024 à 2035. En observant les données, on constate que, malgré une prédominance

féminine constante, la part des femmes chez les salariés en seconde partie de carrière suivrait une très légère tendance à la baisse, passant de 59 % en 2024 à 57,7 % en 2035.

Répartition H/F des salariés en seconde partie de carrière (45 ans et plus) en 2024



Répartition H/F des salariés en seconde partie de carrière (45 ans et plus) en 2035



En synthèse (sur la base de la population actuelle)

Effectif en augmentation.

Le nombre de salariés en seconde partie de carrière augmenterait entre 2024 et 2035, avec un accroissement de 16 % des effectifs féminins (de 149 111 à 167 568) et une hausse encore plus marquée pour les hommes (de 103 776 à 122 940).

Prédominance féminine constante.

Les femmes représentent 59 % des salariés en seconde partie de carrière en 2024, une proportion qui reste élevée mais qui décroîtrait légèrement pour atteindre 57,7 % en 2035.

Maintien d'un écart notable entre hommes et femmes.

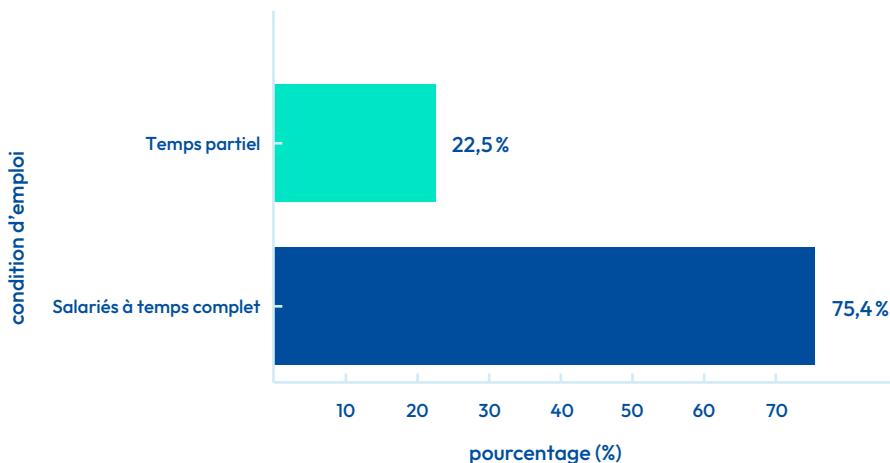
Malgré la légère convergence, l'écart resterait significatif en 2035, avec environ 15 points de différence entre les deux sexes.

4. Analyse et projection de la répartition par temps de travail des salariés en seconde partie de carrière

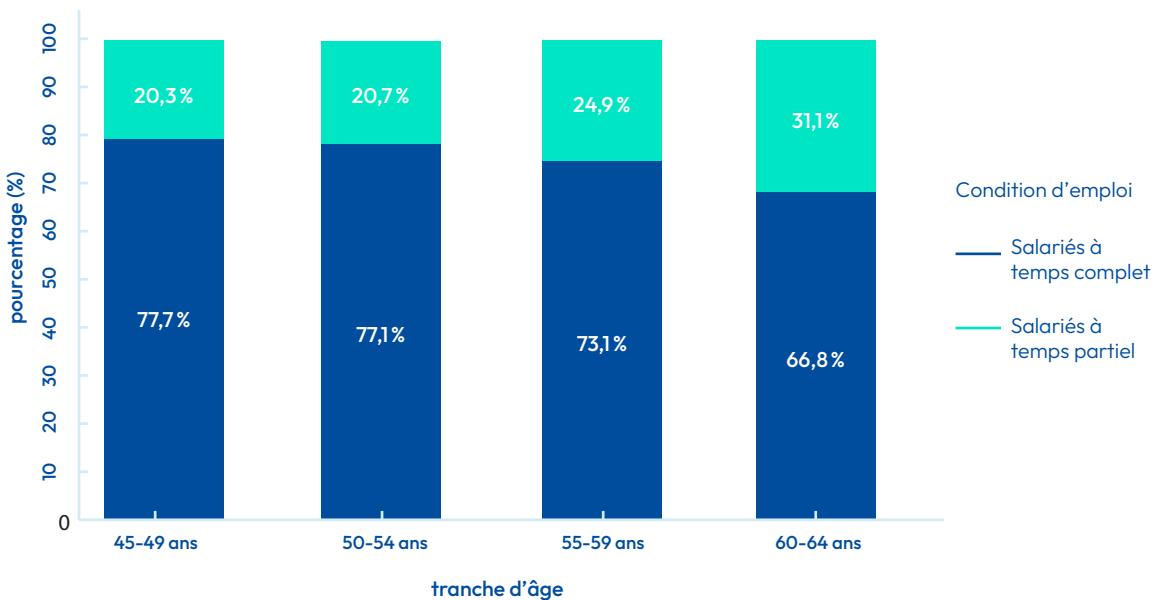
En 2024, la majorité des salariés en seconde partie de carrière travaillent à temps complet, représentant 77,7% (45-49 ans) à 66,8% (60-64 ans) des effectifs selon la tranche d'âge. Pour rappel, le pourcentage de salariés travaillant à temps complet toutes tranches d'âges confondues s'élève en 2023 à 69,3%.⁵ La proportion de salariés à temps partiel augmenterait progressivement avec l'âge, atteignant 31,1% pour les 60-64 ans. On observe qu'en 2035, le temps complet resterait toutefois

largement prédominant pour toutes les tranches d'âge, bien que de légères variations soient visibles par rapport à 2024. Entre 2024 et 2035, la part de temps partiel et de temps complet resterait relativement stable, avec une légère tendance à la baisse du temps partiel dans les tranches d'âge supérieures. Cette stabilité indique que, bien que le temps partiel soit envisagé en fin de carrière, le travail à temps complet demeure la norme pour la majorité des salariés.

 Répartition par temps de travail des salariés en seconde partie de carrière (45 ans et plus) en 2024



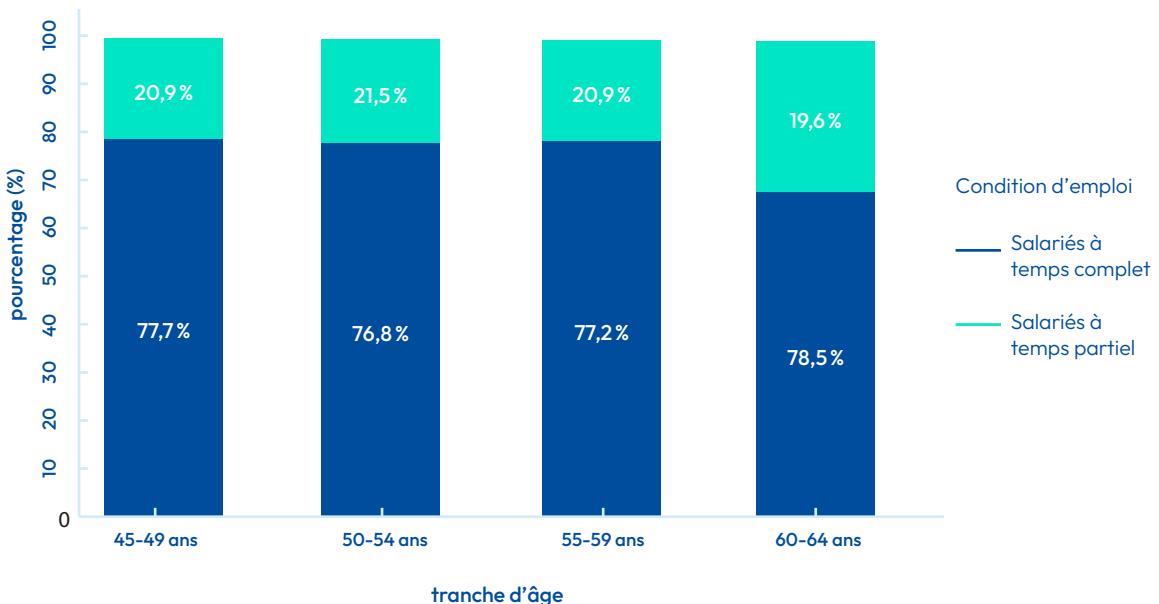
 Répartition par temps de travail en 2024 des salariés de plus de 45 ans



⁵ Cf. Étude sur les salariés à temps partiel dans les entreprises de la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire (disponible sur Horizons commerce)



Répartition par temps de travail en 2035 des salariés de plus de 45 ans



En synthèse (sur la base de la population actuelle)

Le temps complet prédomine largement.

En 2024, 75,4% des salariés en seconde partie de carrière sont à temps complet, avec des variations selon les tranches d'âge : 77,7% pour les 45-49 ans et 66,8% pour les 60-64 ans. Cette prédominance pourrait rester constante en 2035, avec des proportions similaires.

Augmentation progressive du temps partiel avec l'âge.

La proportion de salariés à temps partiel augmente avec l'âge : 20,3% chez les 45-49 ans, et atteint 31,1% pour les 60-64 ans en 2024.

Stabilité du temps de travail pour les tranches intermédiaires.

Les tranches des 50-54 ans et des 55-59 ans connaîtraient une relative stabilité entre 2024 et 2035, avec une répartition stable : environ 77% de salariés à temps complet et 21% à temps partiel.

Diminution notable du temps partiel pour les 60-64 ans en 2035.

Contrairement à la répartition initiale, cette tranche verrait une **baisse significative de 31,1% à 19,6%** sous réserve de l'utilisation par les salariés des mesures d'aménagement du temps de travail qui leur seraient proposées par les entreprises.

5. Analyse des départs à la retraite (âge estimé 63 ans)

On pourrait observer une augmentation notable des départs à la retraite avec plus de 65 000 départs qui pourraient intervenir entre 2024 et 2030.

En 2024, les départs à la retraite restent modestes, avec environ 1 416 hommes et 1 524 femmes, représentant respectivement environ 48 % et 52 % des départs. Cependant, cette répartition s'inverserait légèrement dans les années suivantes.

En 2025, les hommes représenteraient environ 32 % des départs, alors que les femmes représenteraient 68 %, indiquant une hausse des départs féminins.

L'année 2026 marquerait une augmentation notable des départs pour les deux sexes. 6 060 femmes partiraient à la retraite soit environ 64 % des départs totaux de cette année (9 396). Les départs masculins, quant à eux, s'élèveraient à 3 336, soit environ 36 %.

Les données 2035 indiqueront une diminution notable du nombre de départs à la retraite par rapport aux années précédentes, avec un total de 8 868 départs. Les hommes représenteraient environ 40 % de ce total, alors que les femmes en constitueront 60 %. Cette baisse peut souligner une réduction du nombre de salariés approchant l'âge de la retraite. Cette tendance peut également refléter les évolutions démographiques, notamment une baisse du nombre de salariés dans les tranches d'âge les plus élevées.

Attention ces projections ne tiennent pas compte de l'étalement des départs à la retraite en fonction de l'acquisition de trimestres nécessaires ou du choix du salarié de continuer à travailler.



En synthèse (sur la base de la population actuelle)

Ce sont plus de 65 000 départs à la retraite qui pourraient intervenir entre 2024 et 2030.

Dominance féminine dans les départs à la retraite.

En 2026, 64 % des départs seraient féminins, avec un pic de 6 060 départs chez les femmes, contre 3 336 chez les hommes. Cette prédominance resterait constante jusqu'en 2030, avec un écart qui tendrait à légèrement se réduire d'ici 2035 (60 % de femmes contre 40 % d'hommes).

Diminution des départs à la retraite après 2030.

À partir de 2030, une diminution notable est observée, avec 8 868 départs en 2035 (contre 20 604 en 2030). Cela peut indiquer une stabilisation liée à la réduction des effectifs des tranches d'âge les plus élevées.

Forte concentration des départs dans des métiers spécifiques comme les employés de libre-service du commerce, les magasiniers et les caissiers puisque ce sont les catégories de population les plus nombreuses dans les entreprises de la branche.

6. Focus sur les métiers en tension

Cette présentation est essentiellement statistique et ne tient pas compte de facteurs exogènes qui pourraient avoir, sur les chiffres, un impact significatif, telles que les évolutions des structures de distribution (place des hypermarchés par exemple),

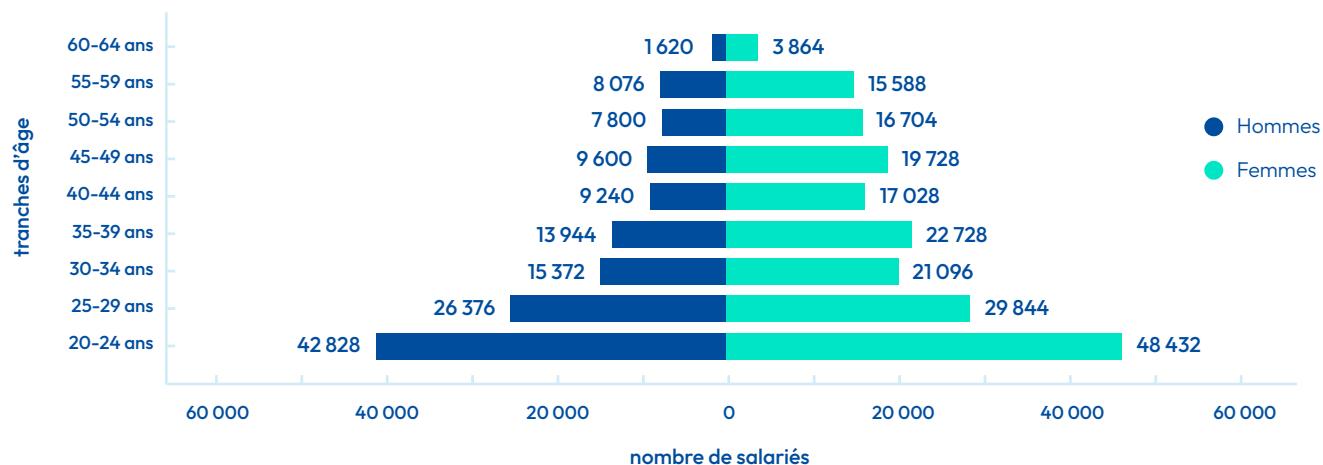
les transformations de métiers liés aux technologies (telles que l'intelligence artificielle ou la robotisation) et les mobilités internes ou externes.

• Employés de libre-service du commerce et magasiniers

En 2024, la pyramide des âges des « Employés de libre-service du commerce et magasiniers » montre une prédominance des jeunes générations, avec 48 432 femmes et 42 828 hommes dans

la tranche des 20-24 ans, tandis que les salariés de 45 ans et plus représentent une proportion plus modeste, avec seulement 9 600 hommes et 19 728 femmes dans la tranche des 45-49 ans.

 Pyramide des âges « Employés de libre-service du commerce et magasiniers » - 2024

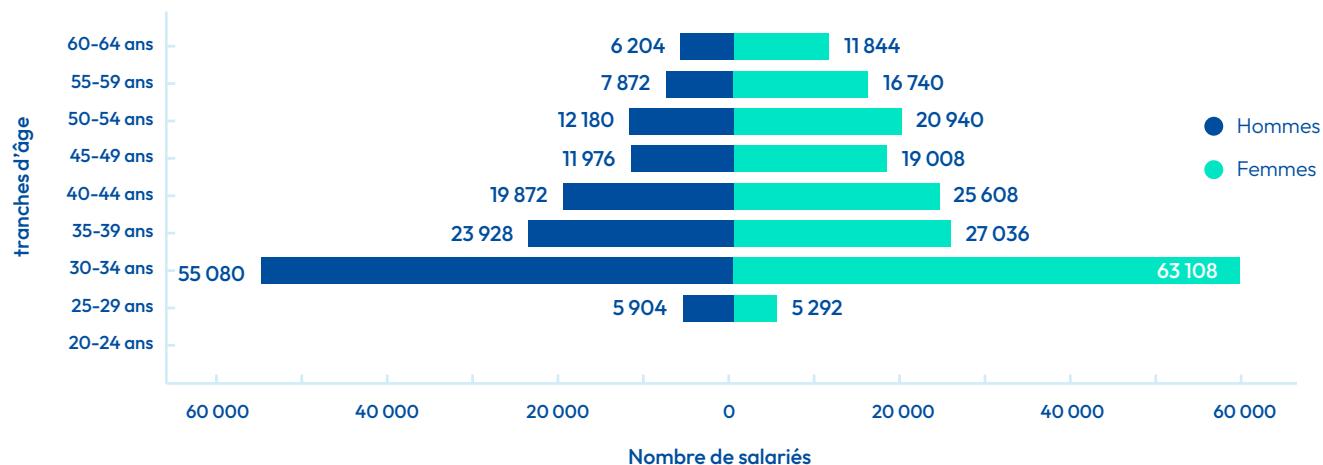


La projection pour 2035 révèlerait une transformation marquée dans cette répartition, avec une diminution des jeunes employés et une augmentation significative des effectifs dans les tranches

d'âge supérieures. Par exemple, la tranche des 55-59 ans serait estimée à 12 180 hommes et 20 940 femmes, illustrant ainsi le vieillissement de cette population active dans ce secteur.



Pyramide des âges « Employés de libre-service du commerce et magasiniers » - 2035

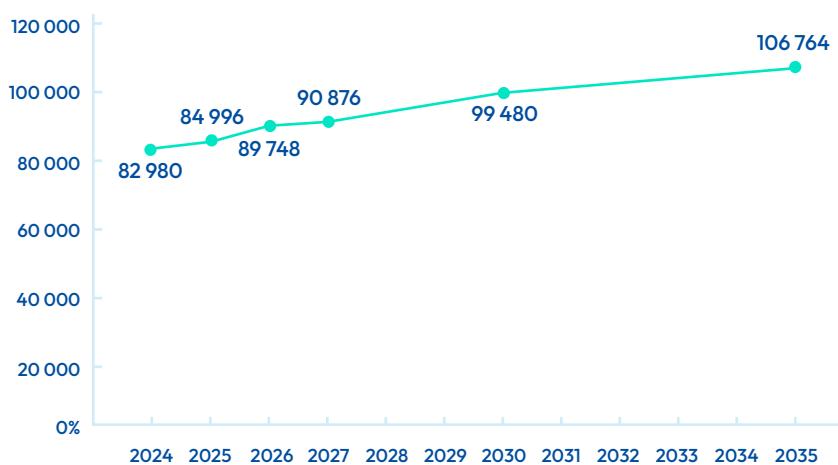


Le nombre de salariés en seconde partie de carrière (45 ans et plus) suivrait une croissance constante, passant de 82 980 en 2024 à 106 764 en 2035. Cette augmentation de plus de 28 % sur la période reflèterait un allongement des carrières et la nécessité

d'adapter les conditions de travail aux besoins des salariés plus âgés. Enfin, le nombre de départs à la retraite entre 2024 et 2030 pour le métier d'employé de libre-service du commerce et magasiniers serait d'environ 30 000 départs.



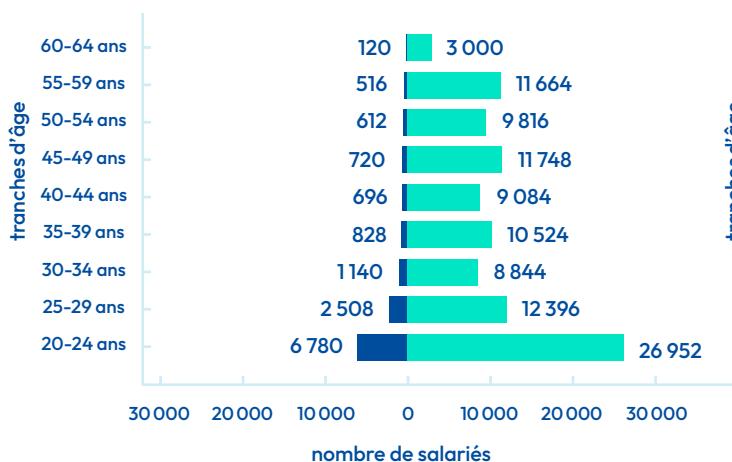
Évolution du nombre de salarié en seconde partie de carrière entre 2024 et 2035 « Employés de libre-service du commerce et magasiniers »



• Caissiers de magasins

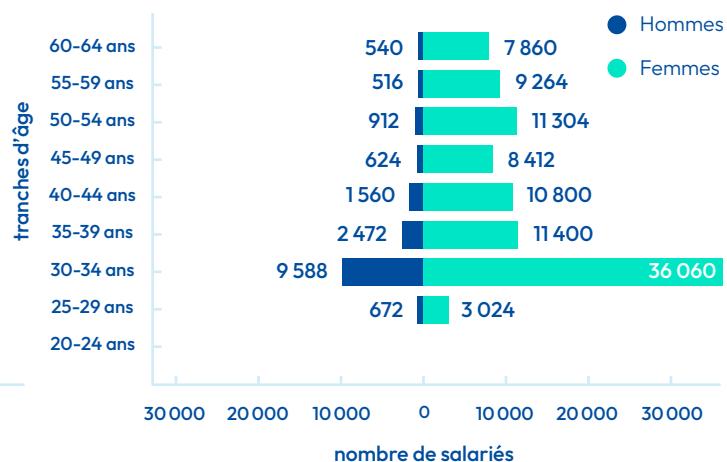
En 2024, la pyramide des âges montre une forte concentration de femmes, particulièrement dans les tranches d'âge jeunes et intermédiaires. La tranche des 20-24 ans comprend 26 952 femmes et 6 780 hommes, soulignant une prédominance féminine

 Pyramide des âges « Caissiers de magasin » - 2024



marquée dans ce métier, les femmes représentant ainsi environ 80% de cette catégorie d'âge. Cette tendance se poursuit dans les tranches d'âge suivantes, bien que le nombre de femmes diminue progressivement avec l'âge.

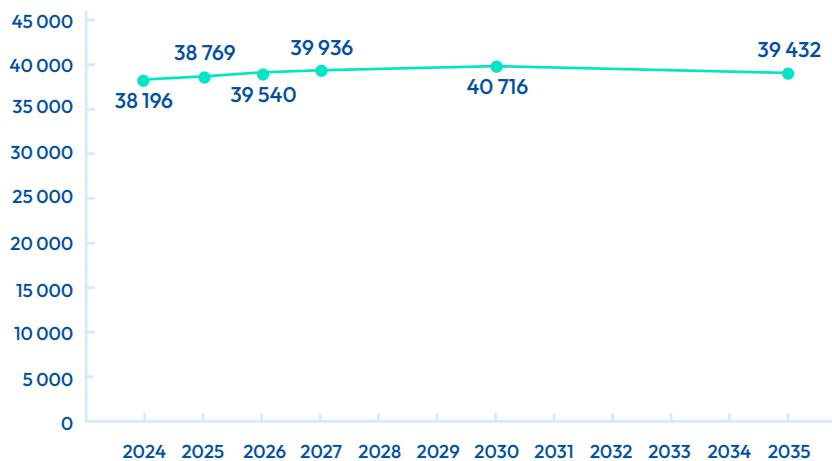
 Pyramide des âges « Caissiers de magasin » - 2035



En 2035, la pyramide des âges évoluerait légèrement avec un vieillissement modéré de la population active. On observerait une augmentation des effectifs dans les tranches d'âge intermédiaires (30-44 ans), tandis que les plus jeunes (20-24 ans) représenteraient

une part moins importante par rapport à 2024. La tranche des 30-34 ans, qui représente le groupe d'âge le plus important, est constituée de 36 060 femmes et 9 588 hommes. Les femmes représentant environ 79 % de cette tranche d'âge.

 Évolution du nombre de salariés en seconde partie de carrière entre 2024/2035 « Caissiers de magasin »



L'évolution du nombre de salariés de 45 ans et plus suivrait une tendance croissante jusqu'en 2030, où il atteindrait 40 716 salariés, représentant une augmentation de 7,3% par rapport à 2024 (où le nombre de salariés de 45 ans et plus était de 38 196). Après 2030, on observerait une légère diminution, avec 39 432 salariés dans cette tranche d'âge en 2035, soit une baisse de 3,1%

par rapport à 2030. Cette évolution reflète le vieillissement de la population active dans ce métier, suivi d'une stabilisation après la vague de départs en 2030.

Enfin, le nombre de départs à la retraite entre 2024 et 2030 pour le métier de caissier de magasin serait d'environ 15 600 départs.

• Bouchers présents dans les entreprises de la branche

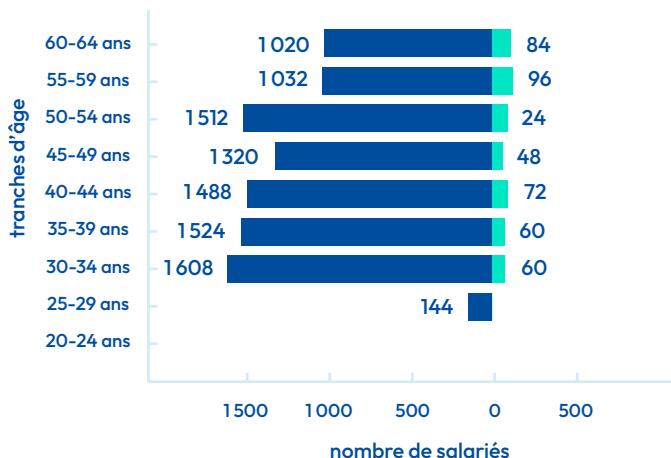
En 2024, la pyramide des âges des bouchers montre une nette prédominance masculine. 98% des salariés sont des hommes. Les tranches des 25-29 ans et des 30-34 ans comptent respectivement 1770 et 1488 hommes, contre seulement 60 et 36 femmes, ce qui représente environ 3,3% et 2,4% de l'effectif total pour chaque tranche d'âge respective.

En 2035, la pyramide des âges évoluerait avec un vieillissement modéré de la population active. Dans la tranche des 50-54 ans, les hommes représenteraient 96% de l'effectif avec 1512 individus, tandis que les femmes ne constitueront que 4% avec 48 salariées.

 Pyramide des âges « Bouchers 2024 »



 Pyramide des âges « Bouchers 2035 »



 Évolution du nombre de salariés en seconde partie de carrière entre 2024 et 2035 « Bouchers »



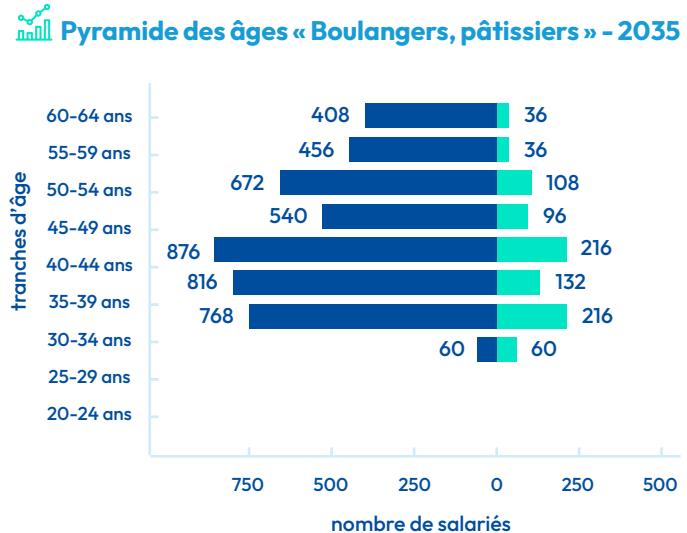
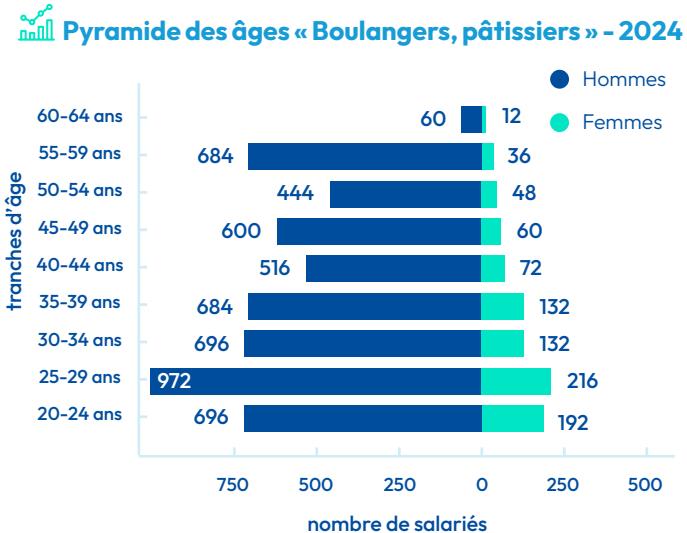
Le nombre de bouchers âgés de 45 ans et plus augmenterait jusqu'en 2026, atteignant 5 424 salariés, soit une hausse de 6,9% par rapport à 2024 (où l'effectif était de 5 076). Cependant, ce nombre diminuerait par la suite, passant à 5 124 en 2030 et se

stabilisant légèrement à 5 136 en 2035, marquant une baisse de 5,3% entre 2026 et 2030. Enfin, le nombre de départs à la retraite entre 2024 et 2030 pour le métier de boucher serait d'environ 2 350 départs.

• Boulanger, pâtissier

En 2024, la pyramide des âges met en évidence une population largement masculine, avec près de 96 % des effectifs constitués d'hommes. Les tranches d'âge des 25-29 ans et 30-34 ans sont particulièrement représentées. Cette structure d'âge relativement jeune assure une certaine stabilité des effectifs à court terme.

En 2035, la pyramide des âges illustrerait un vieillissement progressif de la population active, avec une augmentation notable des effectifs dans les tranches d'âge de 45-54 ans. Par exemple, la tranche des 50-54 ans masculine passerait de 444 à 540 entre 2024 et 2035, marquant une progression de 21,6 %. Toutefois, la répartition demeurerait essentiellement masculine.



Évolution du nombre de salariés en seconde partie de carrière entre 2024 et 2035 « Boulanger, pâtissier »



Le nombre de salariés âgés de 45 ans et plus augmenterait de manière significative, passant de 1944 en 2024 à 2 352 en 2035, soit une augmentation de 21 %.

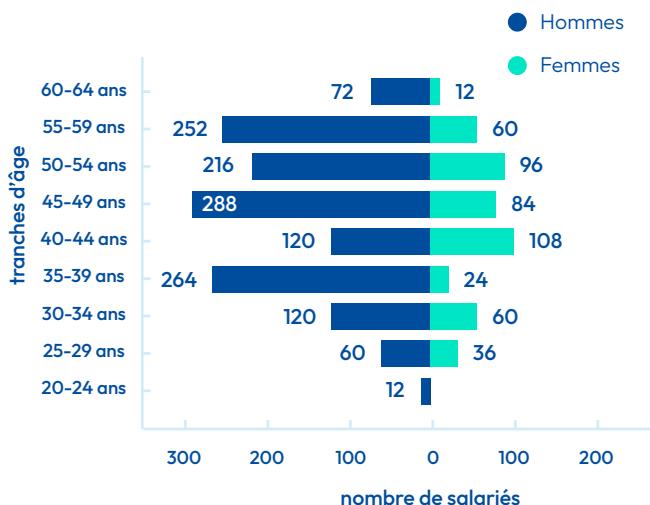
Enfin, le nombre de départs à la retraite entre 2024 et 2030 pour le métier de boulanger-pâtissier serait d'environ 800 départs.

• Responsables d'entrepôt, de magasinage

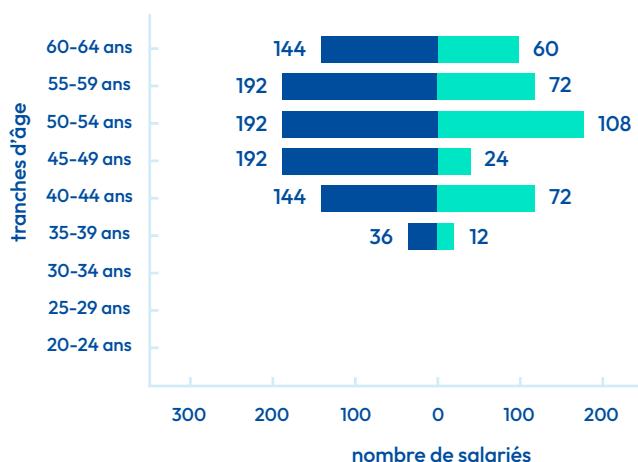
En 2024, la pyramide des âges montre une répartition majoritairement masculine, avec un effectif important dans les tranches d'âge intermédiaires (35-54 ans). La tranche des 50-54 ans est particulièrement notable avec 216 hommes et 96 femmes,

les hommes représentant ainsi 69 % de cette tranche d'âge. La structure d'âge actuelle indique une main-d'œuvre expérimentée, mais vieillissante, qui nécessitera un renouvellement progressif.

 **Pyramide des âges « Responsable d'entrepôt, de magasinage » - 2024**



 **Pyramide des âges « Responsable d'entrepôt, de magasinage » - 2035**



En 2035, la pyramide des âges évoluerait vers un vieillissement marqué, avec une forte concentration dans les tranches d'âge de 45-59 ans, où les effectifs masculins domineraient toujours. La proportion d'hommes dans la tranche des 55-59 ans atteindrait 72%, indiquant une faible mixité dans cette fonction. Cependant,

le nombre moyen de départs à la retraite dans cette catégorie de population est inférieur à 50 par an.

Enfin, le nombre de départs à la retraite entre 2024 et 2030 pour ce métier serait d'environ 400 départs.



En synthèse (sur la base de la population actuelle)

Les projections démographiques de ce rapport mettent en lumière la part importante et croissante dans les entreprises de la branche des salariés en seconde partie de carrière et donc le nombre significatif de personnes dont il faudra assurer l'employabilité et l'accompagnement sur leurs dernières années de vie professionnelles. Des exemples de mesures pouvant être mises en place seront détaillées dans le II, partie 2 du présent document.

I La connaissance

Partie 2 : Enquête en ligne auprès des entreprises de la branche.

Préambule

Note méthodologique

Dans le cadre de l'étude des salariés en seconde partie de carrière commandée par la branche, une enquête quantitative a été réalisée auprès des entreprises.

L'enquête a été réalisée du 15 avril au 25 juin 2024 sur la base du fichier de contacts transmis par l'Opcommerce.

Le questionnaire a été validé par les membres de la CPNE de la branche.

Ainsi 14 000 contacts dans les entreprises membres de la branche (Direction générale, Ressources humaines, Directeurs de la formation) ont été contactés, sept relances ont été effectuées. La base finale de répondants est de 211 entreprises.

Deux difficultés majeures ont été rencontrées pendant la récolte des données :

1) Malgré les nombreuses relances le nombre de répondants reste relativement faible.

Deux facteurs principaux peuvent expliquer ce faible taux de réponse :

- Un questionnaire long et complexe avec un taux de chute important observé (17 % d'abandon à l'introduction, 15 % à la

première question qui était « Au sein de votre entreprise, à partir de quel âge un salarié est-il considéré en seconde partie de carrière ? » et 34 % à la deuxième question relative au niveau de diplôme,).

- Une enquête qui arrive après l'enquête annuelle, qui a pu souffrir d'un effet de lassitude des répondants. En effet le nombre élevé de relances (7 contre 3 habituellement sur ce type de base) n'a pas eu les effets escomptés sur la participation.
- Malgré des relances personnalisées effectuées par la FCD, les entreprises principalement représentées au sein de la branche en termes d'effectifs, ont peu répondu.

- 2) Les réponses reçues, en particulier en ce qui concerne les questions sur les tranches d'âge détaillées, sont parcellaires (fluctuation des bases) probablement du fait de la précision de l'information demandée.

Certaines données sont présentées sur l'effectif (et non en pourcentage) lorsque la base est trop faible. Cela a été précisé dans le rapport.

Les questions avec réponses facultatives ont généré une fluctuation de la base de répondants

Répartition des entreprises répondantes en fonction de leur effectif

Nombre de salariés dans l'entreprise	Nombre de répondants à l'enquête
-11	26
11-49	115
50-299	63
+300	7
Total	211

Précaution d'analyse

La taille de l'échantillon étant restreinte, les résultats sont à interpréter avec prudence. Les comparaisons ont pu être réalisées ponctuellement uniquement sur les hypermarchés (base : 45) et supermarchés (base : 61).

Le redressement

Un redressement a été effectué pour améliorer la représentativité de l'échantillon répondant sur le critère du type d'entreprise. Les objectifs de redressement sont tirés du Panorama de branche 2022.

Redressement effectué

Type d'entreprise	Données brutes	Données redressées
Hypermarchés	21%	16 %
Supermarchés	29%	72 %
Autres	50 %	12 %

Présentation des résultats de l'enquête

L'ensemble du questionnaire est disponible en annexe page 133.

Partie 1 : État des lieux des salariés en seconde partie de carrière au sein de la branche

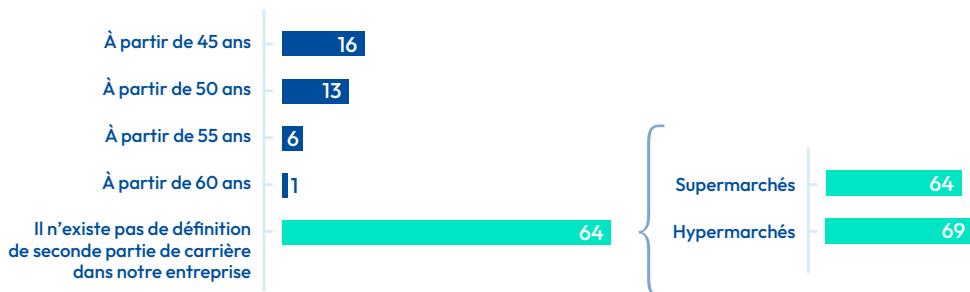
1. Une absence de définition unanimement acceptée de la « seconde partie de carrière ».

Au sein de la branche, la notion de « seconde partie de carrière » n'est pas encore définie pour une majorité d'entreprises. En effet, 64 % des entreprises interrogées déclarent ne pas avoir de définition de seconde partie de carrière.

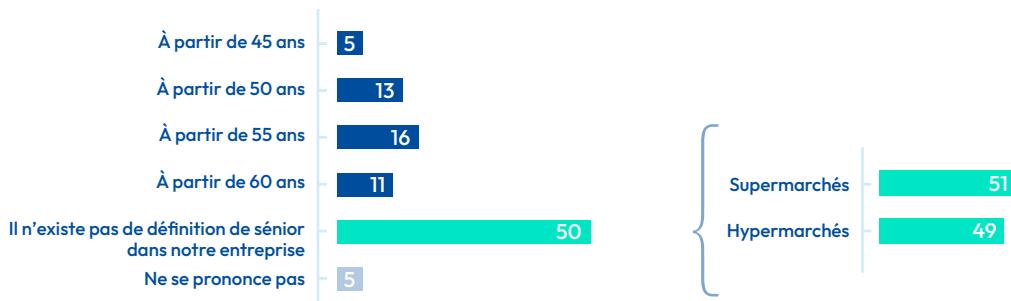
Parmi les 36 % qui ont une définition de la « seconde partie de carrière », pour près de la moitié d'entre elles le seuil est de 45 ans (46 %) ou de 50 ans (37 %).

Q1 - Au sein de votre entreprise, à partir de quel âge :

• Un salarié est-il considéré en seconde partie de carrière ?



• Un salarié est-il considéré comme un « senior » ?



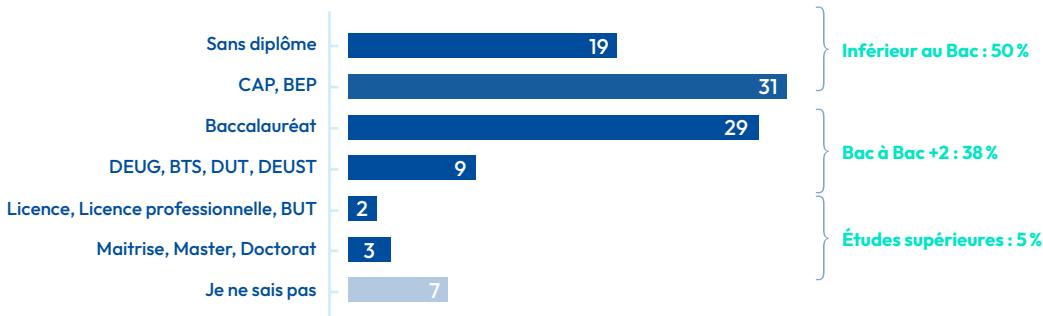
Base : Total des répondants (211) - Supermarchés (61) - Hypermarchés (45)

2. Le profil des salariés en seconde partie de carrière.

À l'image de l'ensemble de la branche, les salariés en seconde partie de carrière sont relativement peu diplômés : un salarié sur deux en seconde partie de carrière (50%) n'a pas un niveau

baccauréat et 14 % des salariés sont diplômés d'une formation postbac.

Q2 - Au sein de votre entreprise comment se répartissent en pourcentage les salariés en seconde partie de carrière en fonction de leur niveau de diplôme ?

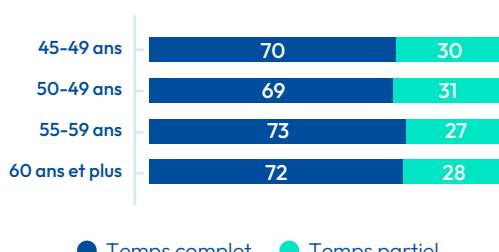


Base : 161 – bases trop faibles pour comparaison hypermarchés/supermarchés

À l'image de l'ensemble des salariés la branche, le temps complet domine nettement chez les salariés en seconde partie de carrière et dans les mêmes proportions : environ 7 salariés en seconde partie de carrière sur 10 sont à temps complet. Ce chiffre reste stable selon l'âge des salariés et le type d'enseigne dans laquelle ils travaillent.

Pour rappel la part de salariés de la branche professionnelle travaillant à temps partiel (tous contrats confondus) s'élève à 30% (données Étude Temps partiel publiée par l'Observatoire en 2024).

Q3 - Au sein de votre entreprise comment se répartissent en pourcentage les salariés en seconde partie de carrière en fonction de leur temps de travail ?



Base : salariés de 45-49 ans : 148 / salariés de 50-54 ans : 147 / salariés de 55-59 ans : 150 / salariés de 60 ans et + : 110

Bases trop faibles pour comparaison hypermarchés/supermarchés

Au moins 6 salariés en seconde partie de carrière sur 10 occupent des postes de la famille « commerce, vente, service client », et ce quel que soit l'âge ou le type d'établissement.

Pour rappel, ce chiffre s'élève à 78 % sur l'ensemble des salariés de la branche (données Panorama 2022).

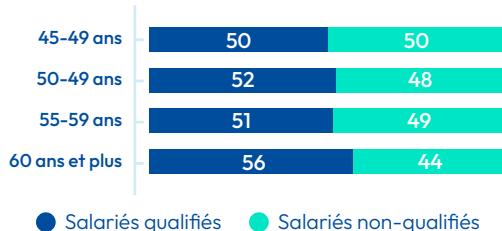
On observe une diminution progressive de la part des salariés en seconde partie de carrière travaillant dans la famille « commerce, vente, service client » au fil de l'âge : 74 % des salariés de 45-49 ans occupent un poste dans cette famille contre 58 % des salariés de 60 ans et plus. À l'inverse, la part des salariés en seconde

partie de carrière occupant un poste lié aux fonctions supports augmente au fil de l'âge : 16 % des salariés de 60 ans et plus occupent un poste lié aux fonctions supports contre 3 % des salariés de 45-49 ans.

Enfin, **la moitié des salariés en seconde partie de carrière sont des salariés qualifiés quelle que soit la tranche d'âge**. Ce chiffre augmente légèrement à partir de 60 ans : si 50 % des salariés de 45-49 ans sont qualifiés ils sont 56 % à l'être chez les 60 ans et plus.



Q4 - Au sein de votre entreprise comment se répartissent en pourcentage les salariés en seconde partie de carrière en fonction de leur qualification ?



Base : salariés de 45-49 ans : 139 / salariés de 50-54 ans : 147 / salariés de 55-59 ans : 150 / salariés de 60 ans et + : 105

Bases trop faibles pour comparaison hypermarchés/supermarchés

Q5 - Comment se répartissent les salariés en seconde partie de carrière parmi les différentes familles de métier ?

	45-49 ans	50-54 ans	55-59 ans	60 ans et plus
Commerce, vente, service client	74 %	71 %	66 %	59 %
Fonctions support élargies (y compris marketing, communication, transformation digitale, RSE, direction...)	3 %	8 %	10 %	16 %
Maintenance, sécurité	0 %	1 %	2 %	3 %
Achats, développement produits, service qualité	1 %	3 %	0 %	0 %
Supply-chain	0 %	1 %	0 %	1 %
Autres	2 %	2 %	4 %	3 %
Ne se prononce pas	20 %	14 %	18 %	18 %

Base : salariés de 45-49 ans : 139 / salariés de 50-54 ans : 148 / salariés de 55-59 ans : 150 / salariés de 60 ans et + : 110

Bases trop faibles pour comparaison hypermarchés/supermarchés

3. L'intégration des salariés en seconde partie de carrière en situation de handicap ou reclassés à la suite d'une inaptitude médicale.

Un quart des entreprises interrogées déclarent avoir des salariés en seconde partie de carrière reclassés pour inaptitude au sein de leurs effectifs (26%). Les deux tiers (67%) des entreprises n'ont

aucun salarié en seconde partie de carrière reclassé pour inaptitude, 13% en ont entre 0 et 2% et 13% des entreprises déclarent avoir plus de 2% de salariés reclassés pour inaptitude.

Q6 - Au sein de votre entreprise quelle est la part des salariés en seconde partie de carrière reclassés pour inaptitude ?

Total	
0 %	67%
Entre 0 % et 2 %	13%
Entre 2 % et 4 %	6 %
Entre 4 % et 6 %	2 %
Entre 6 % et 8 %	1 %
Entre 8 % et 10 %	2 %
10 % et plus	2 %
Sous-total de plus de 2 %	13%
Ne se prononce pas	7%

Base : 211

Supermarchés (Base : 61)

0 %	74%
Entre 0 % et 2 %	10%
Entre 2 % et 4 %	5 %
Entre 4 % et 6 %	2 %
Entre 6 % et 8 %	2 %
Entre 8 % et 10 %	2 %
10 % et plus	2 %
Sous-total de plus de 2 %	13%
Ne se prononce pas	5%

Hypermarchés (Base : 45)

0 %	31%
Entre 0 % et 2 %	31%
Entre 2 % et 4 %	16 %
Entre 4 % et 6 %	4 %
Entre 6 % et 8 %	-
Entre 8 % et 10 %	2 %
10 % et plus	2 %
Sous-total de plus de 2 %	24%
Ne se prononce pas	13%

Presque la moitié des entreprises interrogées (46 %) déclare des salariés en seconde partie de carrière en situation de handicap dans leurs effectifs. Parmi elles, la part de salariés en situation de handicap se distribue comme suit : 23 % des entreprises déclarent avoir entre 0 et 2 % de salariés en situation de handicap et autant (23 %) déclarent avoir plus de 2 % de salariés en seconde partie de carrière en situation de handicap.

À noter que les hypermarchés sont les plus nombreux à employer des salariés en seconde partie de carrière en situation de handicap : 75 % d'entre eux ont au moins un salarié en situation de handicap et 22 % ont plus de 6 % de salariés en situation de handicap.

Q7 - Et quelle est la part des salariés en seconde partie de carrière en situation de handicap ?

Total	
0 %	45 %
Entre 0 % et 1 %	15 %
Entre 1 % et 2 %	8 %
Sous-total entre 0 % et 2 %	23 %
Entre 2 % et 4 %	8 %
Entre 4 % et 6 %	6 %
6 % et plus	9 %
Sous-total de plus de 2 %	23 %
Ne se prononce pas	9 %

Base : 211

Supermarchés (Base : 61)

0 %	48 %
Entre 0 % et 1 %	15 %
Entre 1 % et 2 %	8 %
Sous-total entre 0 % et 2 %	23 %
Entre 2 % et 4 %	8 %
Entre 4 % et 6 %	7 %
6 % et plus	7 %
Sous-total de plus de 2 %	22 %
Ne se prononce pas	7 %

Hypermarchés (Base : 45)

0 %	12 %
Entre 0 % et 1 %	24 %
Entre 1 % et 2 %	13 %
Sous-total entre 0 % et 2 %	37 %
Entre 2 % et 4 %	7 %
Entre 4 % et 6 %	9 %
6 % et plus	22 %
Sous-total de plus de 2 %	38 %
Ne se prononce pas	13 %

4. Évolution des salariés en seconde partie de carrière.

La grande majorité des recrutements effectués en 2023 concerne des postes de la famille « commerce, vente et service client », principale famille de métiers au sein de la branche (cf. Q5).

Q9 - Pour chaque tranche d'âge suivante quels sont les recrutements qui ont eu lieu par métier en pourcentage sur l'année 2023 :

	Salariés de 45-49 ans	Salariés de 50-54 ans	Salariés de 55-59 ans	Salariés de 60 ans et plus
Commerce, vente, service client	78%	79%	67%	83%
Fonctions support élargies (y compris marketing, communication, transformation digitale, RSE, direction...)	1%	5%	7%	0%
Achats, développement produits, service qualité	0%	4%	0%	0%
Maintenance, sécurité	1%	0%	1%	1%
Supply-chain	0%	1%	0%	0%
Autres	1%	2%	2%	2%
Ne se prononce pas	19%	9%	23%	14%

Base : salariés de 45-49 ans : 87 / salariés de 50-54 ans : 70 / salariés de 55-59 ans : 77 / salariés de 60 ans et + : 44

Attention bases faibles

Bases trop faibles pour comparaison hypermarchés/supermarchés

Chez les salariés en seconde partie de carrière jusqu'à 60 ans les démissions restent la principale cause de départ. Sans surprise, à partir de 60 ans le départ à la retraite est la cause de départ principale.

Q12 - Quelles sont en pourcentage par tranche d'âge le motif des départs des salariés de 45 ans et plus dans votre entreprise (proportion de ruptures de chaque type, rapportée à la population de chaque tranche d'âge) :

	Salariés de 45-49 ans	Salariés de 50-54 ans	Salariés de 55-59 ans	Salariés de 60 ans et plus
Démission	40 %	37 %	32 %	10 %
Départ retraite	7 %	7 %	8 %	62 %
Fin du CDD	13 %	12 %	13 %	4 %
Départs au cours de la période d'essai	14 %	8 %	3 %	1 %
Licenciement pour inaptitude professionnelle	8 %	9 %	8 %	2 %
Licenciement pour autre cause	2 %	8 %	4 %	1 %
Rupture conventionnelle du contrat de travail	1 %	1 %	10 %	0 %
Départ pré-retraite	0 %	0 %	0 %	0 %
Licenciement pour motif économique	0 %	0 %	0 %	0 %
Autre	2 %	2 %	3 %	5 %
Ne se prononce pas	13 %	16 %	19 %	15 %

Base : salariés de 45-49 ans : 81 / salariés de 50-54 ans : 75 / salariés de 55-59 ans : 68 / salariés de 60 ans et + : 83

Bases trop faibles pour comparaison hypermarchés/supermarchés

Les départs, hors retraite, des salariés de 45 ans et plus, sont rares et diminuent progressivement au fil de l'âge. Le taux de départ hors retraite chez les salariés en seconde partie de carrière

est faible : 65 % des entreprises de la branche déclarent que la proportion de départs à partir de 45 ans se situe entre 0 et 5 %.

 **Q11 - Hors départ à la retraite, quelle est la proportion de départs à partir de 45 ans (nombre de départs / population de la tranche d'âge considérée) ?**

Total	
Entre 0% et 5%	65 %
Entre 5% et 10%	10 %
Entre 10% et 15%	7 %
15% et plus	2 %
Ne se prononce pas	16 %

Base : 211

Supermarchés (Base : 61)

Entre 0% et 5%	64 %
Entre 5% et 10%	11 %
Entre 10% et 15%	8 %
15% et plus	2 %
Ne se prononce pas	15 %

Hypermarchés (Base : 45)

Entre 0% et 5%	71 %
Entre 5% et 10%	7 %
Entre 10% et 15%	4 %
15% et plus	2 %
Ne se prononce pas	16 %

Partie 2 : La perception et l'accompagnement des salariés en seconde partie de carrière

1. État des lieux des dispositifs mis en place pour accompagner les fins de carrières.

Les dispositifs de départ progressif à la retraite et de contrat de génération sont assez rares.

 Q8 - Au sein de votre entreprise quelle est la part des salariés en seconde partie de carrière concernés par un départ progressif à la retraite ?

Total	
0 %	80 %
Entre 0 % et 2 %	9 %
Entre 2 % et 4 %	-
Entre 4 % et 6 %	-
Entre 6 % et 8 %	-
Entre 8 % et 10 %	1 %
10 % et plus	-
Sous-total de plus de 2 %	2 %
Ne se prononce pas	8 %

Base : 211

Supermarchés (Base : 61)

0 %	84 %
Entre 0 % et 2 %	7 %
Entre 2 % et 4 %	-
Entre 4 % et 6 %	-
Entre 6 % et 8 %	-
Entre 8 % et 10 %	2 %
10 % et plus	-
Sous-total de plus de 2 %	2 %
Ne se prononce pas	8 %

Hypermarchés (Base : 45)

0 %	64 %
Entre 0 % et 2 %	22 %
Entre 2 % et 4 %	2 %
Entre 4 % et 6 %	-
Entre 6 % et 8 %	-
Entre 8 % et 10 %	-
10 % et plus	-
Sous-total de plus de 2 %	2 %
Ne se prononce pas	11 %

 **Q9 - Au sein de votre entreprise quelle est la part des salariés en seconde partie de carrière concernés par un contrat de génération ?**

Total	
0 %	89 %
Entre 0 % et 2 %	1 %
Entre 2 % et 4 %	-
Entre 4 % et 6 %	-
Entre 6 % et 8 %	-
Entre 8 % et 10 %	-
10 % et plus	1 %
Sous-total de plus de 2 %	1 %
Ne se prononce pas	9 %

Base : 211

Supermarchés (Base : 61)

0 %	90 %
Entre 0 % et 2 %	2 %
Entre 2 % et 4 %	-
Entre 4 % et 6 %	-
Entre 6 % et 8 %	-
Entre 8 % et 10 %	5 %
10 % et plus	2 %
Sous-total de plus de 2 %	7 %
Ne se prononce pas	2 %

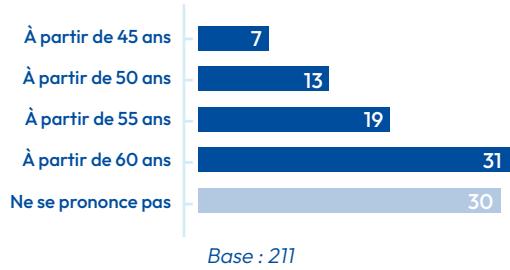
Hypermarchés (Base : 45)

0 %	89 %
Entre 0 % et 2 %	0 %
Entre 2 % et 4 %	-
Entre 4 % et 6 %	-
Entre 6 % et 8 %	-
Entre 8 % et 10 %	-
10 % et plus	-
Sous-total de plus de 2 %	0 %
Ne se prononce pas	11 %

Pour bénéficier des accords de fin de carrière ou des contrats de génération, l'âge requis est généralement de 60 ans (31%). Une

entreprise sur cinq (19 %) permet à ses salariés d'avoir accès à ces dispositifs dès 55 ans.

Q10 - À partir de quel âge est-il possible de bénéficier des accords de fin de carrière ou des contrats de génération ?



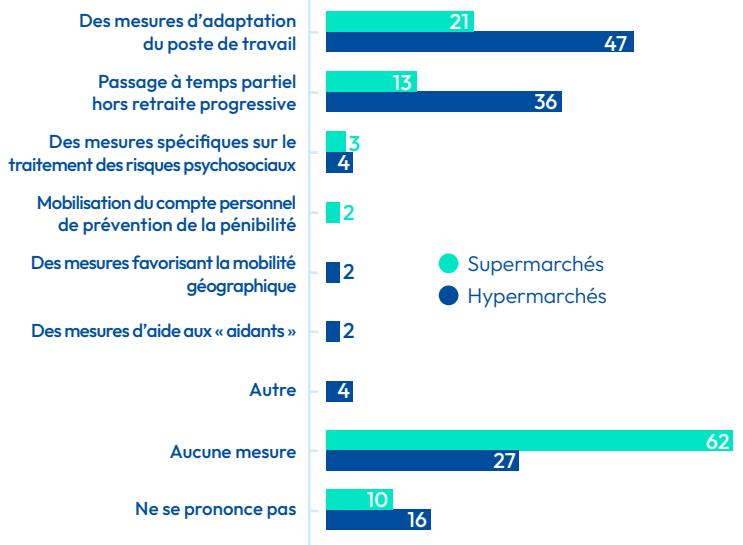
Dans le détail, 43 % des entreprises ont des mesures d'accompagnement des salariés en seconde partie de carrière.

Un quart (24 %) des entreprises ont mis en place des mesures d'adaptation du poste de travail. Près de la moitié (47 %) des

hypermarchés interrogés ont mis en place cette mesure pour leurs salariés en seconde partie de carrière. Par ailleurs, 16 % des entreprises ont mis en place un passage à temps partiel pour leurs salariés.

Q13 - Quelles sont les pratiques mises en place au sein de votre entreprise afin d'accompagner les secondes parties de carrière (hors mesures prises dans le cadre d'une transition de l'emploi vers la retraite) ?

Des mesures d'adaptation du poste de travail	24 %
Passage à temps partiel hors retraite progressive	16 %
Des mesures spécifiques sur le traitement des risques psychosociaux	3 %
Mobilisation du compte personnel de prévention de la pénibilité	1 %
Des mesures favorisant la mobilité géographique	1 %
Des mesures d'aide aux « aidants »	0 %
Autre	1 %
Aucune mesure d'accompagnement des secondes parties de carrière n'est mise en place	57 %
Ne se prononce pas	11 %

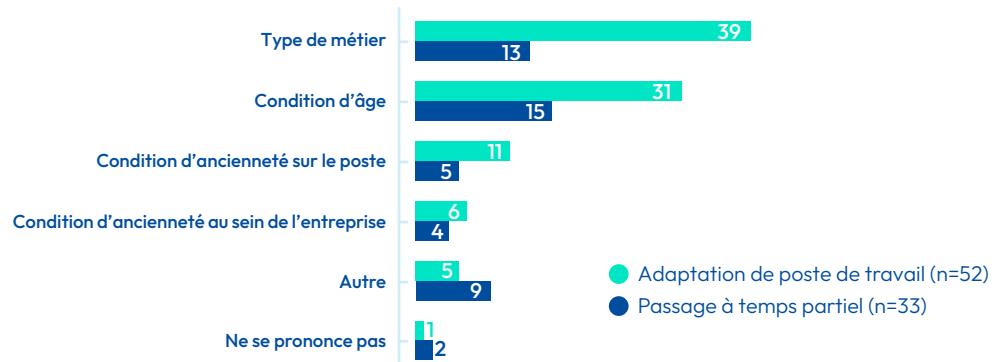


Base : 211 / supermarché : 61 / hypermarchés : 45

Le type de métier et l'âge sont les premières conditions pour accéder aux mesures d'adaptation du poste de travail et l'âge suivi du type de métier les principales conditions pour un passage à temps partiel.



Q14 - Pour chaque mesure mise en place : quelles sont les conditions d'accès ?

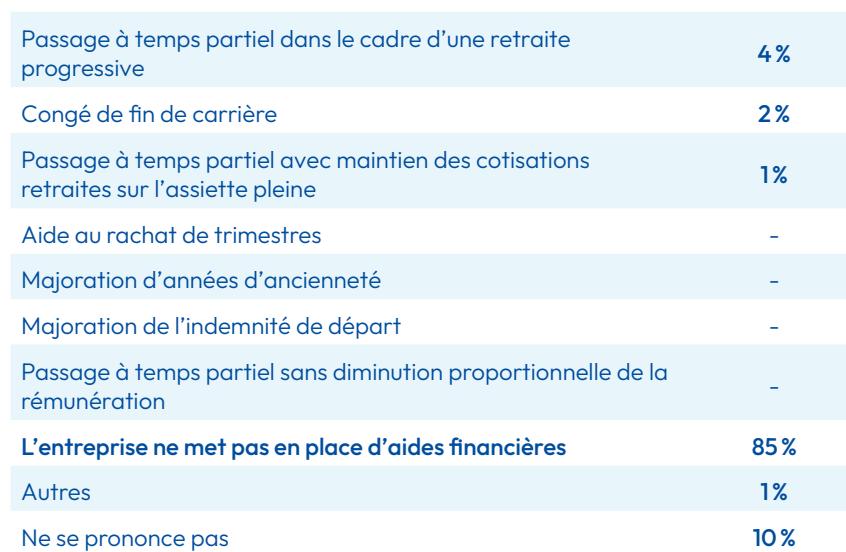


Résultats présentés sur les effectifs

Les aides financières d'accompagnement vers la retraite sont rarement mises en place.



Q15 - Votre entreprise met-elle en place des aides financières afin d'accompagner les salariés dans la transition de l'emploi à la retraite ?



Base : 211

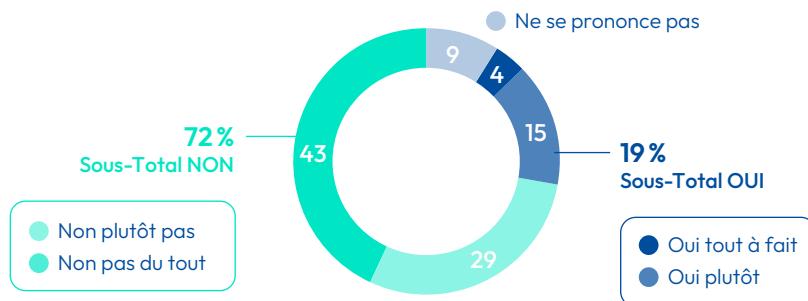
2. Quelle place ont les salariés en seconde partie de carrière au sein de leur entreprise ?

Seulement 19 % des répondants considèrent qu'il existe dans leur entreprise des présupposés négatifs liés à la seniorité.

Les présupposés les plus couramment cités sont tous positifs : un attachement plus fort à l'entreprise et une forte conscience

professionnelle, une forte capacité de transmission en matière de compétences et d'expertise, une expertise et un degré élevé de compétences.

Q24 - Identifiez-vous des présupposés négatifs liés à la seniorité au sein de l'entreprise ?



Base : 211 – pas de différence significative hypermarchés/supermarchés

Q25 - Quels sont ces présupposés ?

	Effectif (n=40)
Un attachement plus fort à l'entreprise et une forte conscience professionnelle	32
Une forte capacité de transmission en matière de compétences et d'expertise	18
Expertise, degré élevé de compétences	18
Une moins bonne maîtrise des outils digitaux	17
Une plus forte autonomie, et une meilleure maîtrise des situations de crise et de stress	16
Démotivation, lassitude au travail	10
Un manque de souplesse et d'adaptabilité	8
Maladie, absentéisme	7
Lenteur	4
Des profils plus coûteux	3
Autres	1
Ne se prononce pas	0

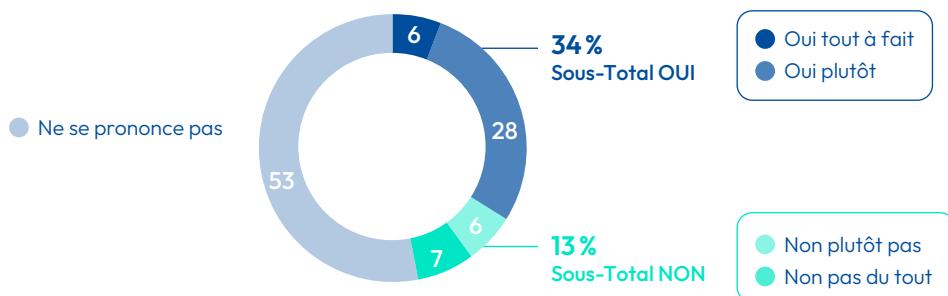
Base faible - Résultats présentés sur les effectifs

Bases trop faibles pour comparaison hypermarchés/supermarchés

La mise en place d'un CDI senior intéresse environ un tiers (34 %) des entreprises de la branche. Celles-ci restent néanmoins majoritairement neutres vis-à-vis de ce dispositif : la moitié d'entre

elles (53 %) ne se prononce pas. Seules 13 % des entreprises ne voient aucun intérêt à la mise en place du CDI senior.

 **Q22 - Voyez-vous un intérêt à la mise en place d'un « CDI senior » (ce type de CDI est un sujet abordé dans le cadre des négociations interprofessionnelles en cours) ?⁶**



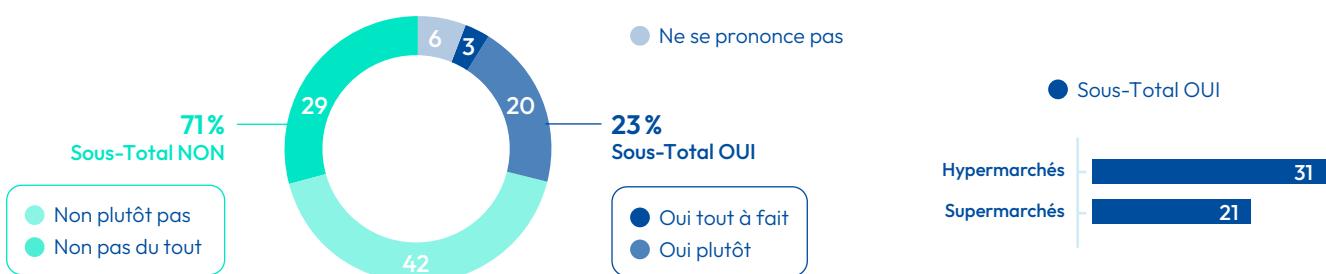
Base : 211 - Pas de différence significative hypermarchés/supermarchés

3. Quelle montée en compétences pour ces salariés ?

Sept entreprises sur dix (71%) déclarent ne pas avoir l'impression que les salariés ont une bonne connaissance des actions d'accompagnement des milieux et fins de carrière. Ces derniers

semblent légèrement mieux connus chez les salariés de la branche travaillant en hypermarchés (31%). Ces actions gagneraient à être davantage communiquées aux salariés.

 **Q17 - Avez-vous l'impression que les salariés de votre entreprise ont une bonne connaissance des actions d'accompagnement des milieux de carrière et fins de carrière ?**



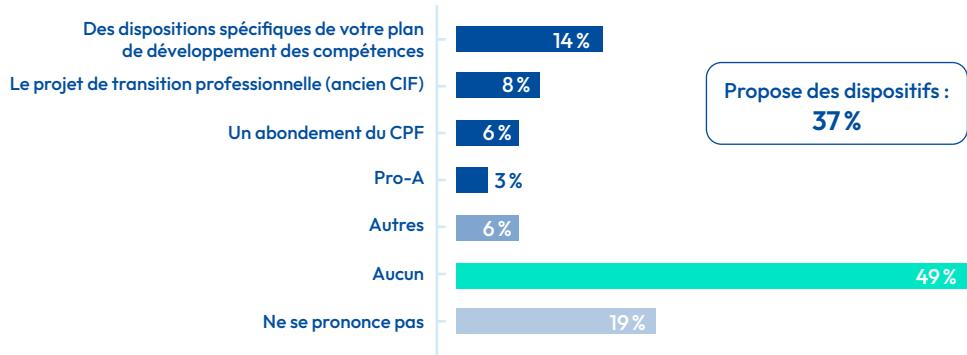
Base : 211

À l'image des autres dispositifs d'accompagnement vers la retraite les dispositifs de reconversion professionnelle ou favorisant la montée en compétence des salariés en seconde partie de carrière restent encore peu mis en place au sein de la branche. Un tiers des entreprises (32 %) a mis en place de tels dispositifs. Au sein

des entreprises qui en ont mis en place au moins un, les plus courants sont des dispositifs spécifiques liés au développement des compétences (14 %), suivis du projet de transition professionnel (8 %) qui permet une reconversion ou une évolution des salariés.

⁶ Au moment de l'envoi du questionnaire l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 14 novembre 2024 en faveur de l'emploi des salariés expérimentés était en cours de négociation.

 Q18 - Quels sont les dispositifs de reconversion professionnelle / dispositifs favorisant la montée en compétences des salariés en seconde partie de carrière que vous mettez en place ?

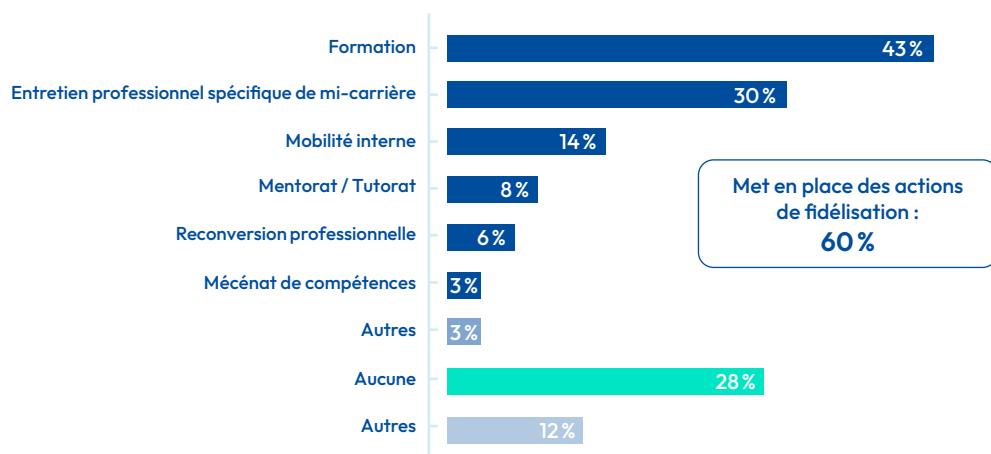


Base : 211

Plus de la moitié (60 %) des entreprises mettent en place une diversité d'**actions de fidélisation**, notamment des formations pour les salariés en seconde partie de carrière et des entretiens

professionnels spécifiques de mi-carrière, en particulier les supermarchés (33 %), et une entreprise sur cinq (19 %) a mis en place des actions de mobilité interne.

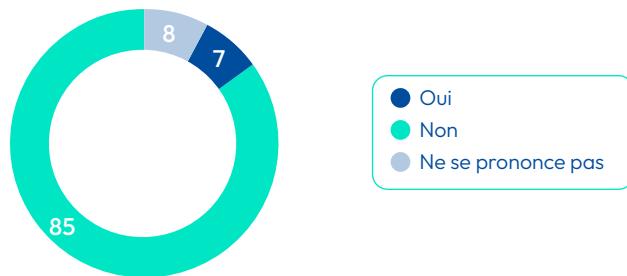
 Q19 - Quelles actions mettez-vous en place afin de renforcer la fidélisation des salariés en seconde partie de carrière ?



Base : 211

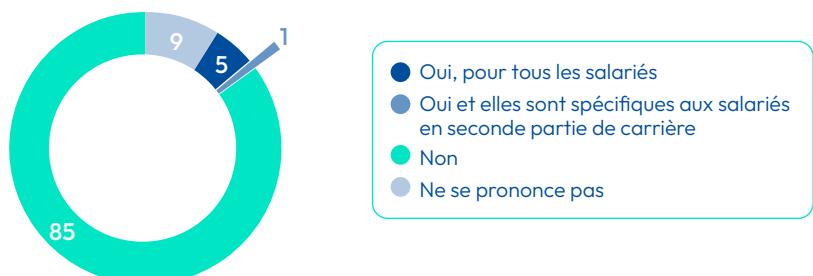
7 % des entreprises ont un accompagnement des salariés en seconde partie de carrière nouvellement recrutés.

 Q20 - Existe-t-il des programmes d'accueil et d'accompagnement pour les salariés en seconde partie de carrière nouvellement recrutés ?



Base : 2111

 Q21 - Y a-t-il des moyens et des actions en faveur de la promotion de l'entrepreneuriat de vos salariés au-delà de 45 ans et du travail indépendant mis en place au sein de votre entreprise ?



Base : 2111

En synthèse

1. État des lieux

- La structure de la population des salariés de la branche en seconde partie de carrière ressemble globalement à l'ensemble de la population des salariés de la branche : peu diplômée (50 % des salariés des entreprises interrogées ont un niveau inférieur au bac), une majorité travaille à temps plein (autour de 70 %), sur des postes liés au commerce, à la vente et au service clients pour la grande majorité (entre 69 % et 74 % selon la tranche d'âge).
- Les recrutements à venir concernent en majorité le commerce, la vente et le service client (entre 67 % et 83 % selon les tranches

d'âge). Tandis que les raisons de départ sont jusqu'à 60 ans les démissions et les fins de CDD, et pour les plus de 60 ans le départ à la retraite.

- La seconde partie de carrière n'est pas définie par les entreprises interrogées (pas de définition dans 64 % des entreprises interrogées). Il en est de même sur la seniorité (pas de définition dans 55 % des entreprises interrogées).

2. Des dispositifs d'accompagnement de fin de carrière à développer.

- Les dispositifs de fin de carrière spécifiques, les contrats de génération et les départs progressifs à la retraite : dans 89 % des entreprises interrogées les salariés en seconde partie de carrière ne sont pas concernés par un contrat de génération et dans 80 % d'entre elles ils ne sont pas concernés par un départ progressif à la retraite.
- Un tiers des entreprises (32 %) propose des accompagnements pratiques vers la retraite : en premier lieu desquels des mesures

d'adaptation du poste de travail (24 %) et le passage à temps partiel hors retraite progressive (16 %).

- Moins d'une entreprise sur dix (5 %) met en place des aides financières.
- Enfin le CDI senior séduit un tiers (34 %) des entreprises interrogées.

3. L'accompagnement des salariés en seconde partie de carrière est à renforcer.

- Les présupposés liés à l'âge sont plutôt positifs : l'attachement fort à l'entreprise, la capacité de transmission, l'expertise et le niveau de compétence sont les 3 premiers cités par ceux qui ont une opinion à ce sujet (19 % de l'échantillon).
- La communication sur la fin de carrière peut être améliorée : pour 71 % des entreprises interrogées, les salariés en seconde partie de carrière n'ont pas une bonne connaissance des actions d'accompagnement disponibles au sein de leur entreprise.

• 60 % des entreprises mettent en place des actions de fidélisation pour ces profils : principalement la formation (43 %) et les entretiens spécifiques de mi-carrière (30 %).

- Des dispositifs de reconversion professionnelle et de montée en compétences sont proposés dans un tiers des entreprises (32 %), et 60 % des entreprises mettent en place des actions de fidélisation pour ces profils : principalement la formation (43 %) et les entretiens spécifiques de mi-carrière (30 %).

I La connaissance

Partie 3 : Enquête en ligne auprès des salariés de la branche en seconde partie de carrière

Note méthodologique

Échantillon	<ul style="list-style-type: none">• 700 personnes âgées de 45 ans et plus, représentatifs de la population des salariés de 45 ans et plus.• Méthode des quotas (âge, sexe, catégorie socio-professionnelle et type d'entreprise).
Mode de recueil	Enquête réalisée en ligne
Dates de terrain	Le terrain s'est déroulé du 17 au 28 mai 2024



Note de lecture

Cadres : 90 %

% significativement supérieur par rapport à l'ensemble de l'échantillon.
Pour un souci de bonne lecture sont présentées dans ce rapport uniquement les sous-cibles qui présentent des différences significatives par rapport à l'ensemble de l'échantillon.

Ici, 90 % des cadres se déclarent satisfaits de leur travail actuel contre 81 % de l'échantillon global.

Cadres : 50 %

En pointillé % significativement inférieur par rapport à l'ensemble de l'échantillon.

Principales sous-cibles :

- Hypermarché / Supermarché
- Hommes / Femmes
- Âge (45-49 ans / 50-54 ans / 55-60 ans / 60 ans et plus)
- Ouvriers et employés / Agents de maîtrise et cadres

Présentation des résultats de l'enquête

L'ensemble du questionnaire est disponible en annexe page 140.

Partie 1 : État des lieux sur la perception de leur travail pour les salariés en seconde partie de carrière

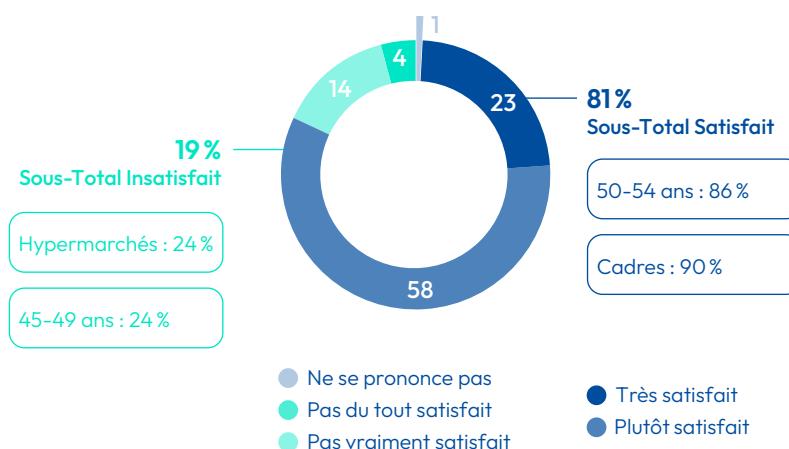
1. Satisfaction liée au travail

81% des salariés en seconde partie de carrière se déclarent très satisfaits ou satisfaits de leur travail actuel.

Les cadres sont dans l'ensemble plus satisfaits de leur travail

actuel (90 %) que la moyenne. Les 50-54 ans sont également plus satisfaits que les autres (86%).

 Q - De manière générale, diriez-vous que vous êtes satisfait de votre travail actuel ?



2. Motifs de satisfaction des 81% des salariés qui se déclarent satisfaits

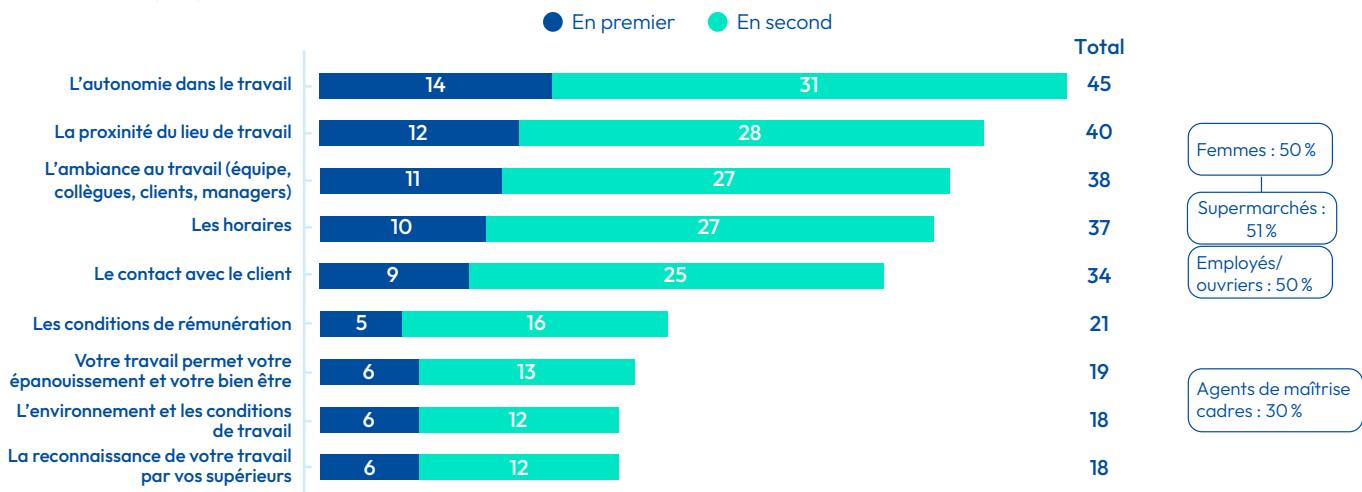
Chez les salariés satisfaits de leur travail (562/700), l'autonomie (45%), la proximité du lieu de travail (40%) et l'ambiance au travail (38%) sont les principales raisons de satisfaction. Aucune différence significative en fonction de l'âge n'a été observée.

Néanmoins, plusieurs différences significatives sont à noter chez certains salariés. La proximité du lieu de travail est davantage

un motif de satisfaction chez les salariés en supermarché (51%) ainsi que les femmes (50%) et les employés/ouvriers (45%). Par ailleurs, 30 % des agents de maîtrise / cadres évoquent les conditions de rémunération contre seulement 21% dans l'échantillon global.



Q - Pour quelles raisons principales diriez-vous que vous êtes SATISFAIT de votre travail ? En premier ? Et ensuite ? (1/2)



NB : Un changement d'échelle a été opéré ici afin de permettre une meilleure lecture du graphique.



Q - Pour quelles raisons principales diriez-vous que vous êtes SATISFAIT de votre travail ? En premier ? Et ensuite ? (2/2)



L'intérêt pour les missions et la formation semblent être moins déterminants dans la satisfaction au travail. La diversité des missions est davantage une raison de satisfaction pour les cadres (28 % versus 15 % de l'ensemble des salariés satisfaits).

Les agents de maîtrise / cadres sont plus nombreux que les autres à évoquer l'évolution professionnelle (40 % contre 10 % chez l'ensemble des salariés satisfaits).

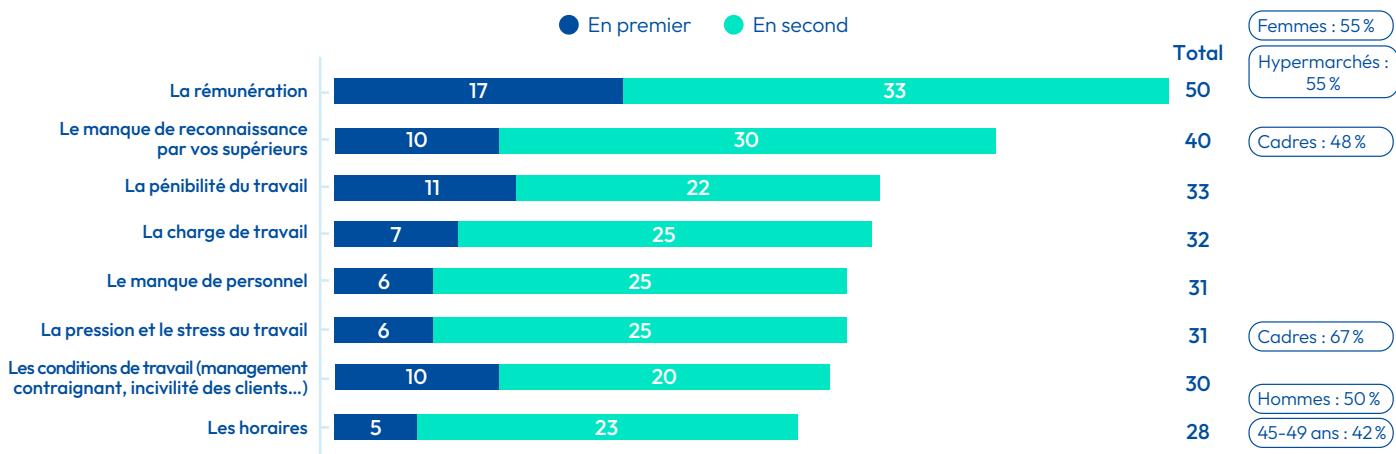
3. Motifs d'insatisfaction des 19 % des salariés qui se déclarent insatisfaits

Chez les salariés insatisfaits (130/700), la rémunération (50 %) et le manque de reconnaissance (40 %) sont les raisons principales d'insatisfaction. Aucune différence significative en fonction de l'âge n'a été observée.

À noter que les femmes (55 %) et les salariés travaillant en hypermarchés (55 %) sont plus nombreux que les autres à évoquer

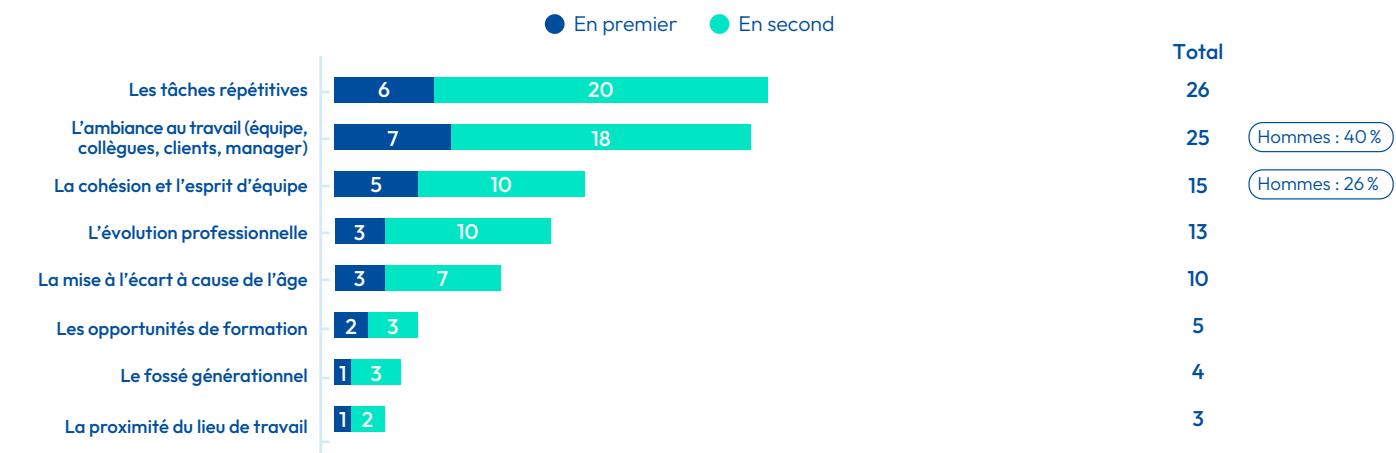
la rémunération pour expliquer leur insatisfaction. Les cadres (48 %) sont les plus nombreux à exprimer un manque de reconnaissance de leurs supérieurs. Ils évoquent également davantage que les autres la pression et le stress au travail (67 %). Les conditions de travail sont davantage un motif d'insatisfaction chez les hommes (50%) et les horaires chez les salariés de 45-49 ans (42 %).

Q - Pour quelles raisons principales diriez-vous que vous êtes INSATISFAIT de votre travail ? En premier ? Et ensuite ? (1/2)



NB : Un changement d'échelle a été opéré ici afin de permettre une meilleure lecture du graphique.

Q - Pour quelles raisons principales diriez-vous que vous êtes INSATISFAIT de votre travail ? En premier ? Et ensuite ? (2/2)



Il convient de noter que le manque d'opportunité de formation ou la proximité de leur lieu de travail ne sont pas des raisons déterminantes de leur insatisfaction. Les hommes sont plus nombreux à évoquer l'ambiance de travail (62% chez les hommes

contre 25 % dans l'ensemble des insatisfaits), la cohésion et l'esprit d'équipe (26 % chez les hommes contre 15 % dans l'ensemble des insatisfaits) pour justifier leur insatisfaction.

4. Impact du travail sur la santé

Le travail a un impact positif ou neutre sur la santé physique de plus de la moitié (56 %) des salariés de plus de 45 ans.

71 % des salariés de plus de 45 ans considèrent que le travail a un impact positif ou neutre sur leur santé mentale.



Q - Diriez-vous que votre travail a un impact positif, négatif ou aucun impact sur ... ?

● Ne se prononce pas ● Aucun impact ● Impact négatif ● Impact positif

Votre état de santé physique



Supermarchés : 53 %

Votre état de santé mentale



45-49 ans : 37 %

Agents de maîtrise
cadres : 43 %



Pour conclure

- Les salariés en seconde partie de carrière sont largement satisfaits de leur travail actuel : 81 % se déclarent satisfaits.
- L'autonomie, la proximité avec le lieu de travail et l'ambiance au travail sont les principales raisons de satisfaction au travail.
- Pour les 19 % de salariés se déclarant insatisfaits la rémunération, le manque de reconnaissance et l'usure professionnelle au travail sont les principales sources d'insatisfaction au travail.
- Une majorité de salariés de plus de 45 ans considère que le travail a un impact positif ou pas d'impact sur leur santé physique (51%) et mentale (66%).

Partie 2 : Perception du parcours et de l'accompagnement professionnel pour les salariés en seconde partie de carrière

1. Accompagnement de l'entreprise et perspectives d'évolutions professionnelles

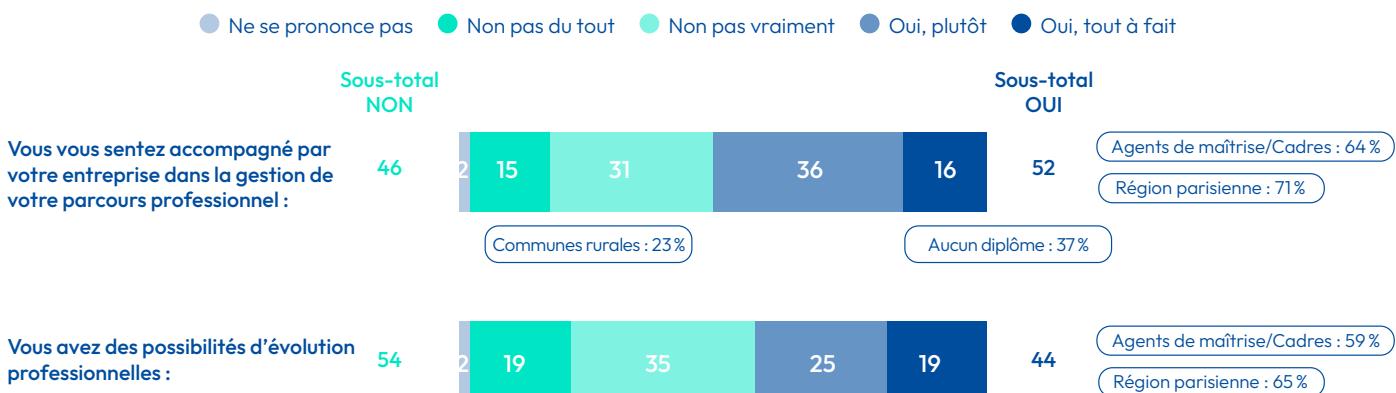
60 % des salariés interrogés se sentent soit accompagnés dans leur parcours professionnel, soit susceptibles d'avoir une évolution professionnelle.

Environ un salarié sur deux (52 %) déclare se sentir accompagné dans la gestion de son parcours professionnel et 44 % des salariés déclarent avoir eu des possibilités d'évolution professionnelle. Les agents de maîtrise / cadres (64 % à propos de l'accompagnement et 59 % à propos des possibilités d'évolutions) et les salariés de la

région parisienne (71 % à propos de l'accompagnement et 65 % pour ce qui est des possibilités d'évolution) sont les plus nombreux à se sentir accompagnés.

En ce qui concerne l'accompagnement dans la gestion du parcours professionnel, on remarque que les moins diplômés sont ceux qui se sentent le plus accompagnés (37 % se sentent tout à fait accompagnés contre 16 %). En revanche, les habitants de communes rurales sont ceux qui se sentent le moins accompagnés (23 % se sentent pas tout accompagnés contre 15 %).

Q - Diriez-vous qu'au sein de votre emploi actuel :



2. Atouts professionnels

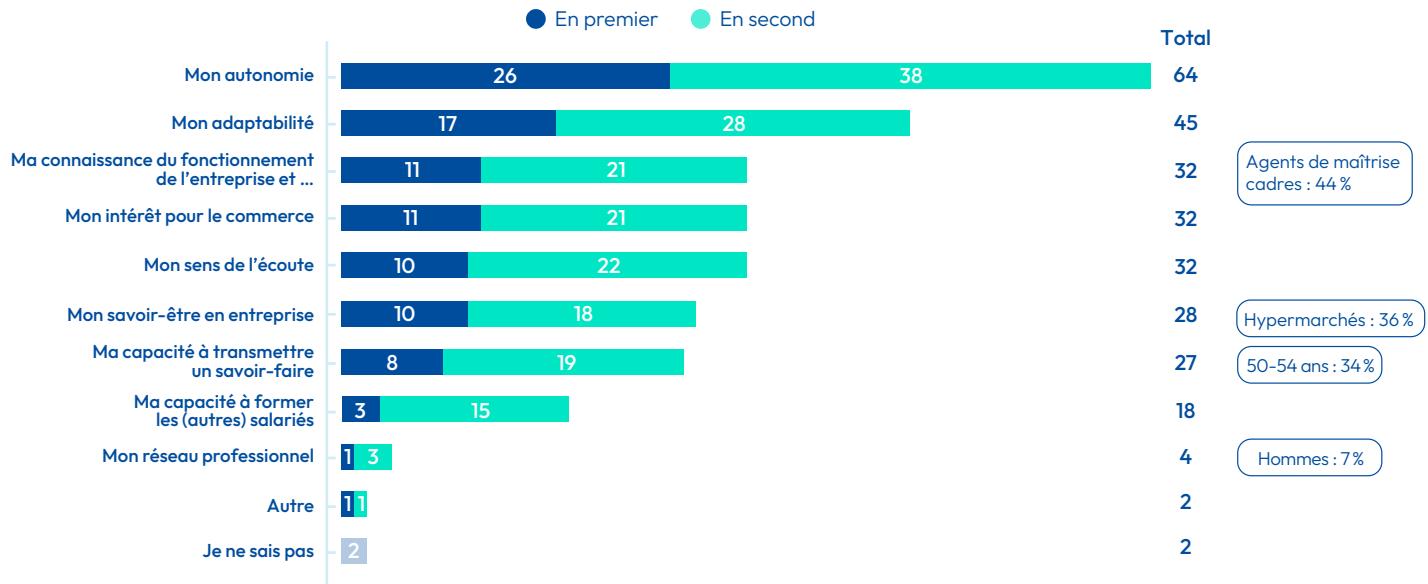
L'autonomie (64 %) et l'adaptabilité (45 %) sont perçues par les salariés comme étant leurs principaux atouts professionnels.

Plusieurs différences significatives sont à noter parmi les atouts professionnels évoqués par les salariés : les agents de maîtrise / cadres citent davantage leur connaissance du fonctionnement de l'entreprise (44 % chez eux contre 32 % dans l'ensemble de

l'échantillon) tandis que les salariés évoquent davantage que les autres leur savoir-être en entreprise (36 % contre 28 %). De plus, la capacité à transmettre un savoir-faire est davantage évoquée par les 50-54 ans (34 % chez eux contre 27 % chez l'ensemble des salariés) et les hommes citent davantage leur réseau professionnel parmi leurs atouts (7 % contre 4 %).



Q - Quels sont selon vous vos principaux atouts professionnels ?



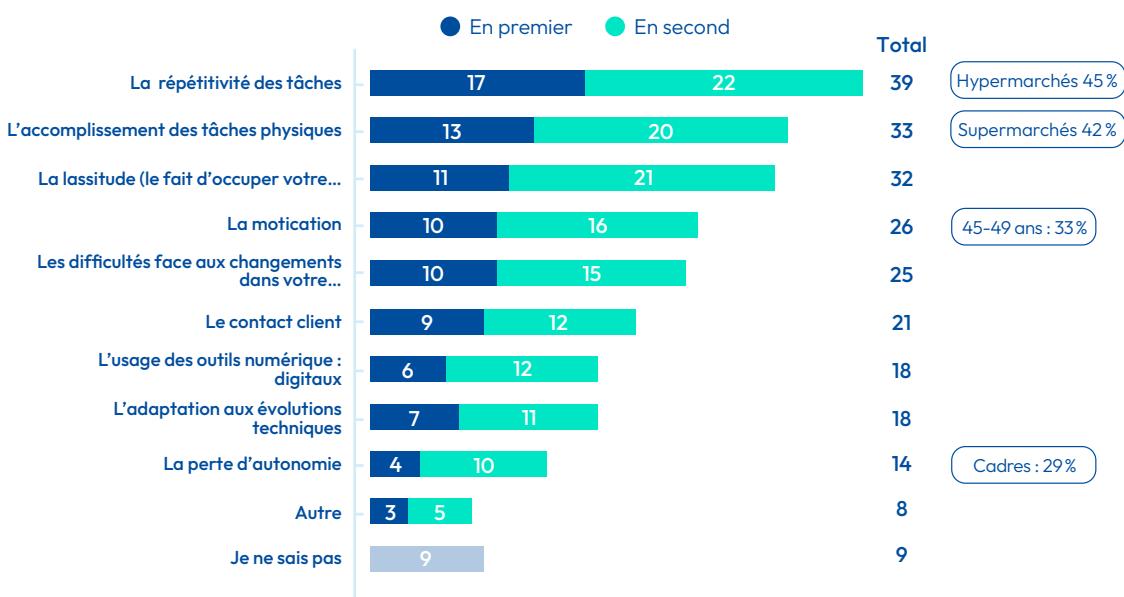
3. Difficultés professionnelles

La répétitivité des tâches (39 %), l'accomplissement de tâches physiques (33 %) et la lassitude (32 %) sont les principales difficultés rencontrées par les salariés.

Plusieurs différences significatives sont également à noter parmi les difficultés : les salariés d'hypermarchés (45 % contre 39 % dans l'ensemble des salariés) sont plus nombreux à évoquer la répétitivité

des tâches tandis que les salariés de supermarchés évoquent davantage l'accomplissement de tâches physiques (42 % contre 33 %). La motivation est davantage une difficulté chez les 45-49 ans (33 % contre 26 %) et les cadres citent plus que les autres la perte d'autonomie (29 % contre 14 %).

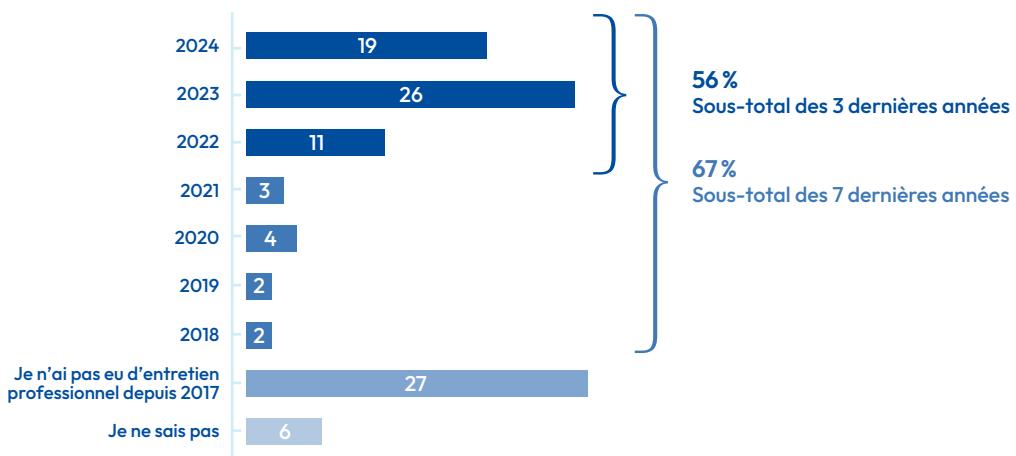
Q - Quelles sont les principales DIFFICULTÉS professionnelles que vous pouvez rencontrer ? En premier ? Et ensuite ?



4. Entretien professionnel

Presque 6 salariés sur 10 (56 %) de 45 ans et plus ont réalisé un entretien professionnel dans les 3 dernières années. Un quart (27 %) déclare ne pas avoir eu d'entretien depuis 2017.

Q - À quand remonte votre dernier entretien professionnel ?



5. Démarches entamées après entretien

Un tiers des salariés (35 %) qui a eu un entretien professionnel a ensuite entamé une démarche concrète : un bilan de compétences (34 %), en particulier pour les hommes (44 %) ; une évolution professionnelle (33 %), en particulier chez les cadres / agents de maîtrises (44 %).

Le parcours de validation des acquis de l'expérience a été davantage achevé par les salariés de 60 ans et plus (34 % d'entre eux l'ont achevé contre 18 % dans l'ensemble des salariés).

Q - À la suite de cet entretien professionnel avez-vous entamé :

● Non ● Oui c'est en cours ● Oui vous l'avez achevé

Sous-Total Oui

Un bilan de compétences 66 8 26 64 Hommes : 44 %

Une évolution professionnelle
(exemple : changement de poste, prise de responsabilité, évolution...) 67 15 18 45 Agents de maîtrise cadres : 44 %

Un parcours de validation des acquis de l'expérience (VAE) 72 10 18 32 60 ans et + : 34 %

Une formation professionnelle 78 9 13 32

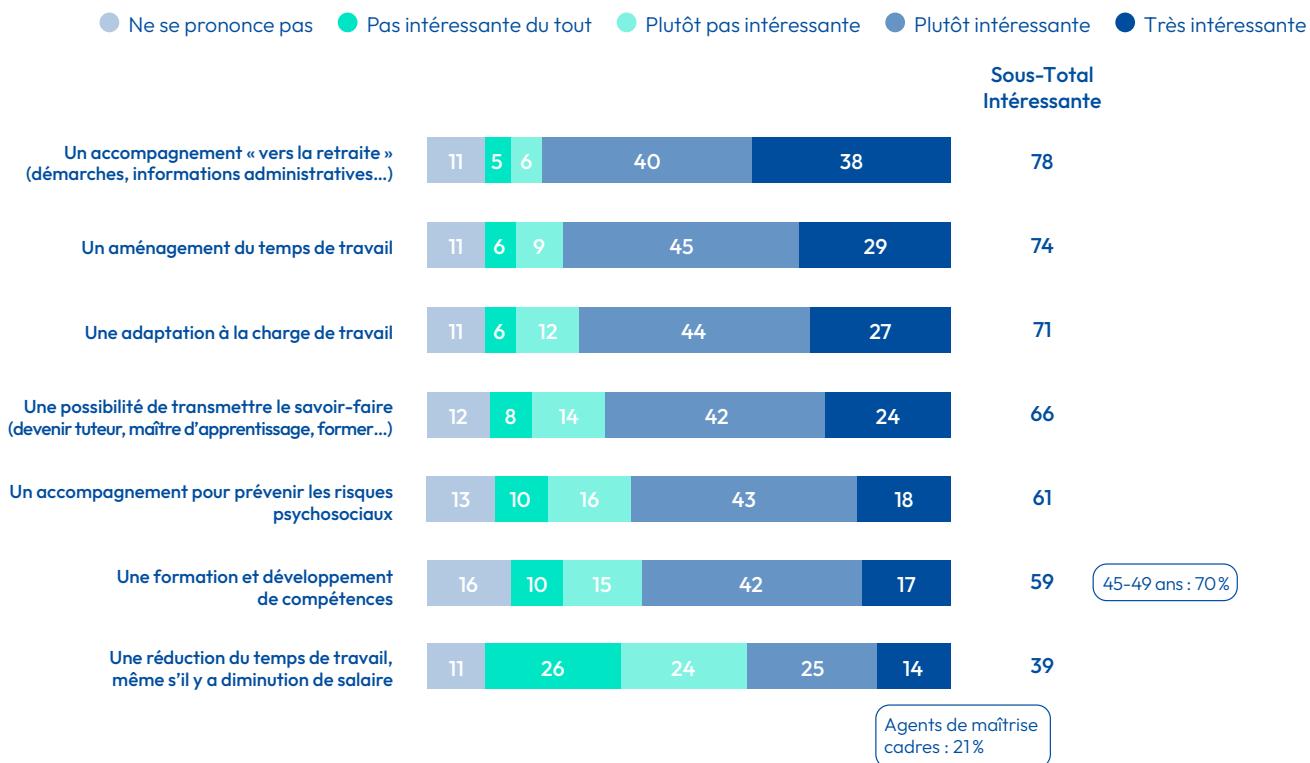
6. Accompagnement de fin de carrière

L'accompagnement vers la retraite (78 %) et l'aménagement du temps de travail (74 %) sont les propositions qui suscitent le plus d'intérêt parmi les salariés. Une adaptation de la charge de travail (71%) et une possibilité de transmettre le savoir-faire (66%) suscitent également de l'intérêt. La réduction du temps de travail même si elle s'accompagne d'une diminution de salaire suscite en revanche autant d'adhésion que de rejet (4 salariés sur 10).

Plusieurs différences significatives sont à noter : les salariés ayant un niveau baccalauréat sont plus nombreux que les autres à trouver

plutôt intéressante la proposition d'adaptation de la charge de travail (53 % contre 44 %). Les cadres quant à eux semblent plus intéressés par la possibilité de transmettre leur savoir-faire (31 % trouvent cette proposition très intéressante contre 24 % chez l'ensemble des salariés). La formation et le développement des compétences intéressent particulièrement les salariés de 45-49 ans (70 % contre 59 %) et les agents de maîtrise/ cadres sont très intéressés (21% contre 14 %) par la réduction du temps de travail, même avec diminution de salaire.

Q - Comment jugez-vous les propositions suivantes en matière d'accompagnement de fin de carrière ?



Synthèse

- Les salariés se considèrent globalement accompagnés par leur entreprise dans la gestion de leur parcours professionnel ou leurs possibilités d'évolution (60 %).
- 6 salariés sur 10 considèrent que leur principal atout professionnel est leur autonomie suivie de leur adaptabilité qu'ils soient satisfaits ou non de leur travail.
- En revanche les difficultés auxquelles font face les salariés satisfaits et insatisfaits divergent : pour les salariés satisfaits les principales difficultés sont la répétitivité des tâches et l'accomplissement de tâches physiques ; pour les salariés insatisfaits c'est la lassitude et la démotivation.
- Près de 7 salariés sur 10 ont eu un entretien professionnel depuis 2018. Un tiers d'entre eux (35 %) ont réalisé un bilan de compétences ou une démarche d'évolution professionnelle à la suite de cet entretien.
- L'accompagnement vers la retraite, l'aménagement et l'adaptation du temps de travail sont les propositions qui suscitent le plus d'intérêt parmi les salariés en seconde partie de carrière.

Partie 3 : Le futur des salariés de 45 ans et plus

1. Capacité à conserver son emploi jusqu'à la retraite

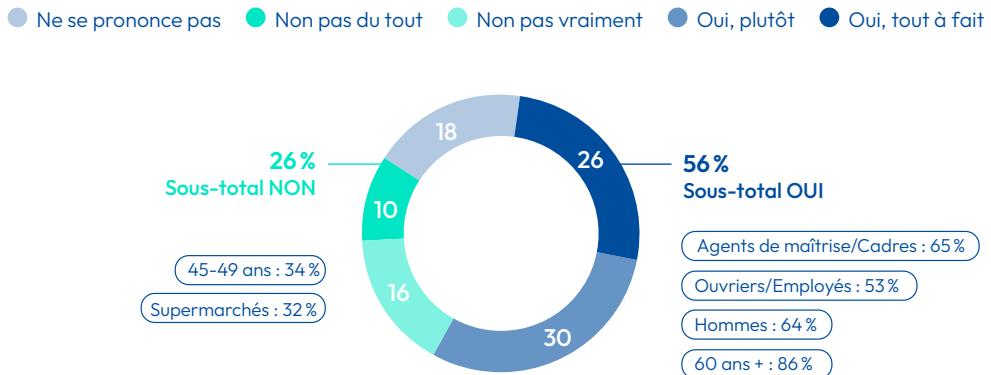
Une majorité de salariés (56 %) se sent capable de conserver son emploi jusqu'à son départ à la retraite, en particulier les agents de maîtrises / cadres (66 %), les hommes (64 %) et les salariés de plus de 60 ans (86 %).

Seuls 26 % d'entre eux considèrent qu'ils ne sont pas capables de conserver leur emploi jusqu'à la retraite.

À l'inverse, les salariés de 45-49 ans (36 %) et ceux travaillant en supermarchés (32 %) sont plus nombreux que les autres à ne pas se sentir capables de conserver leur emploi jusqu'à la retraite.

L'âge moyen de départ en retraite envisagé est de 63 ans.

Q - Vous sentez-vous capable de conserver votre emploi jusqu'à votre départ à la retraite ?



2. Projet de changement d'emploi

La majorité des salariés en seconde partie de carrière (53 %) ne pense pas quitter leur emploi actuel pour un autre emploi. Les non-diplômés (70 %), ceux qui se sentent capables de conserver leur emploi (67 %) et les salariés de 55 ans et plus (65 %) sont plus enclins à ne pas envisager de quitter leur emploi.

Seul un quart (26 %) envisage de quitter leur emploi actuel, en particulier les 45-49 ans (44 %), population à laquelle il reste le nombre le plus important d'années à travailler et les cadres (41 %). Les cadres sont plus nombreux que les autres à envisager un départ d'ici 3 ans (25 % contre 12 %).

Q - Envisagez-vous de quitter votre emploi actuel pour un autre emploi ?



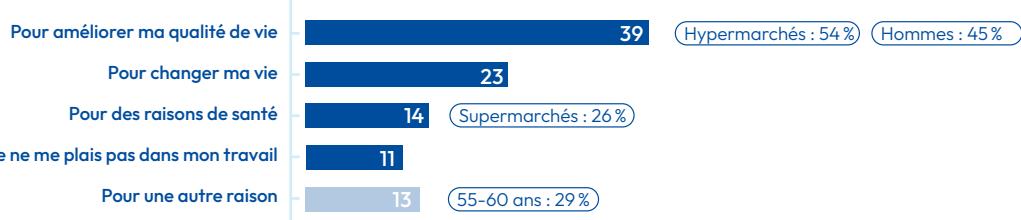
3. Motifs de départs de son emploi pour les 26 % qui envisagent de le faire

Sur les 26 % de salariés qui envisagent de quitter leur emploi actuel, l'amélioration de la qualité de vie est le principal motif de changement d'emploi pour 4 salariés qui souhaitent changer sur 10, suivi d'un changement de vie plus général (23%). L'amélioration de la qualité de vie est particulièrement citée par les salariés travaillant

en hypermarchés (54%) et par les hommes (45%). Les salariés de supermarchés quant à eux sont plus nombreux que les autres (26% contre 14%) à justifier leur projet de départ par des raisons de santé.



Q - Pour quelle raison principale envisagez-vous quitter votre emploi actuel ?



4. Détails des projets de départs pour les 26 % qui envisagent de le faire

Sur les 26 % de salariés qui envisagent de quitter leur emploi, plus de la moitié souhaitent changer en même temps de secteur d'activité. Les femmes sont plus nombreuses (28 % contre 23%) à souhaiter quitter leur emploi pour changer de

secteur d'activité. Les cadres quant à eux sont plus enclins que les autres salariés à souhaiter changer uniquement d'enseigne mais conserver le même type d'emploi (33% contre 17%).



Q - Vous envisagez de quitter votre emploi actuel pour ... ?



51%
Sous-total
« Changer de vie »
(occuper un emploi différent dans un autre secteur d'activité, faire une reconversion professionnelle, créer leur entreprise)



Synthèse

- Seuls 26 % des salariés de plus de 45 ans considèrent qu'ils ne sont pas capables de conserver leur emploi jusqu'à la retraite.
- Seulement un quart des salariés de plus de 45 ans envisage un changement d'emploi.
- Parmi ceux qui souhaitent quitter leur poste, le souhait d'améliorer sa qualité de vie arrive en tête (39 %) en particulier chez les salariés d'hypermarchés. Ces personnes rechercheraient un emploi dans un autre secteur d'activité hors commerce, en particulier les femmes (28 % versus 23%).

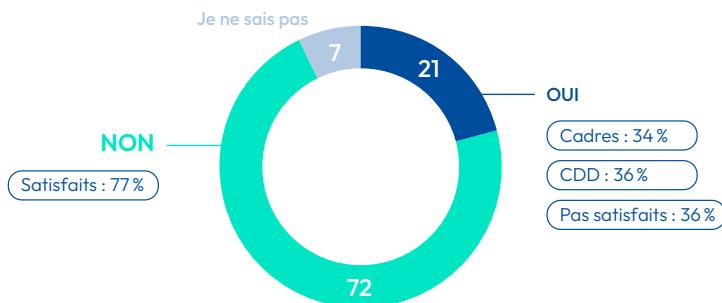
Partie 4 : Discriminations liées à l'âge

1. Discrimination en raison de l'âge

Parmi l'ensemble des salariés de 45 ans et plus, 7 salariés sur 10 déclarent ne pas avoir été victimes de discriminations au cours des 3 dernières années, en particulier les salariés satisfaits de leur emploi (77%).

Parmi les 21% de salariés qui ont répondu avoir été discriminés les cadres (34%), les salariés en CDD (36%) et les salariés non-satisfait(s) (36%) sont plus nombreux que les autres à déclarer avec subi une discrimination liée à l'âge.

 Q - Au cours des 3 dernières années, estimatez-vous qu'il vous soit arrivé d'être discriminé (promotion, mobilité, rémunération) en raison de votre âge ?

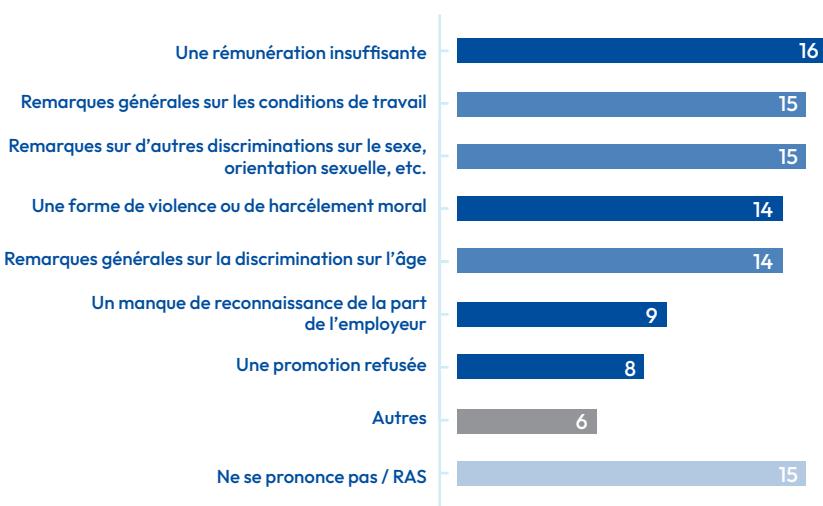


2. Types de discrimination

Parmi les 21% de salariés qui estiment qu'ils ont été discriminés, les sujets évoqués sont : leur rémunération (16%), leurs conditions de travail (15%), le harcèlement moral (14%), un manque de

reconnaissance de la part de leur employeur (9%) et le refus de promotion (8%).

 Q - Concrètement, quelle forme a pris cette discrimination ?



Synthèse

- La majorité de salariés de 45 ans et plus (72%) déclare ne pas avoir été discriminé au cours des 3 dernières années.
- Parmi les 21% qui déclarent l'avoir été (21%), ils identifient une rémunération insuffisante, une forme de violence ou de harcèlement moral, un manque de reconnaissance de la part de leur employeur et de promotion refusée.

I La connaissance

Partie 3 : Analyse qualitative, entretiens auprès de salariés en seconde partie de carrière dans la branche

Préambule

Afin de confirmer les enseignements ayant pu être tirés des enquêtes quantitatives réalisées auprès des entreprises et des salariés de la branche. Une quinzaine d'entretiens ont été réalisés auprès de salariés occupant divers postes (hôtesse d'accueil, chef de rayon, responsable de flux, etc.) dans différentes structures du secteur (supermarchés, hypermarchés, entrepôts) afin d'explorer leurs réalités et leurs attentes.

Ces entretiens ont permis de recueillir des témoignages détaillés et personnels sur leur quotidien professionnel tel qu'il est ressenti par ces salariés.

Quatre sujets principaux ont été abordés en priorité :

1. L'organisation du travail
2. L'incidence du travail sur la santé
3. La carrière et le développement des compétences
4. Les aspirations des salariés

1. Organisation du travail

Cette partie se concentre sur les modalités de travail des salariés en seconde partie de carrière interrogés, en mettant l'accent sur les conditions de travail, les horaires, et l'impact de l'organisation du travail sur leur quotidien.

L'organisation du travail se caractérise par des horaires souvent étendus, incluant les soirées et les week-ends, en raison de la nécessité de maintenir une activité continue pour répondre aux besoins des clients. La majorité des postes dans ce secteur exige une présence physique sur le lieu de travail et s'avère peu compatible avec le télétravail. Ce besoin de présence sur le lieu de travail est reconnu par tous, mais est ressenti comme de plus en plus contraignant au fil de l'âge. Les salariés de 45 à 50 ans interrogés sont généralement plus enclins à accepter les contraintes horaires afin de favoriser leur évolution de carrière, tandis que les salariés plus âgés (55 ans et plus) privilégient la réduction de ces contraintes afin de préserver leur santé.

Les salariés de 45 à 50 ans interrogés acceptent les contraintes horaires du secteur, bien que cela puisse impacter leur vie personnelle.

Un salarié de 48 ans mentionne ainsi : « J'aime bien être sur le terrain, voir les clients, mais c'est vrai que les horaires peuvent être contraignants, surtout quand on doit travailler le week-end ». L'acceptation des contraintes inhérentes au secteur ou au poste occupé est souvent liée à des souhaits d'évolution et de perspective de carrière

« Je vais continuer avec la même intensité, à la fois pour mon pouvoir d'achat et pour mon égo » salariée de 48 ans.

Les salariés de 50 à 55 ans interrogés ressentent quant à eux plus fortement le poids des horaires décalés et expriment un besoin croissant de concilier leur vie personnelle avec les exigences du travail.

Cela peut ainsi les pousser par exemple à opter pour le temps partiel : « Le temps partiel m'a permis de souffler un peu. Avant, c'était trop difficile de tout gérer à la maison et au travail ». Le besoin de pouvoir adapter les horaires a été évoqué plusieurs fois lors des entretiens, notamment afin de pouvoir mieux concilier vie privée et vie professionnelle.

Concernant **les salariés de 55 ans à 60 ans** interrogés, ils ont davantage évoqué les impacts physiques du travail. Les longues heures debout, le port de charges lourdes, et les horaires décalés qui deviennent plus difficile à gérer

« À cet âge, on ne peut plus supporter les mêmes cadences qu'avant. Le corps ne suit plus »

Les salariés interrogés cherchent alors des modalités d'adaptation de leur organisation de travail, par exemple des aménagements de poste ou une réduction de l'amplitude d'heure de travail.

Enfin, **les salariés de plus de 60 ans** interrogés tendent à rechercher une réduction de leur charge de travail. Ils privilègient ainsi la stabilité et la sécurité, préparant souvent une transition progressive vers la retraite.

Un salarié de 60 ans explique : « À mon âge, je préfère des horaires plus souples, je pense déjà à la retraite ».

Leur engagement au travail reste fort, mais les salariés interrogés cherchent des modalités de travail permettant d'alléger les contraintes de celui-ci.

2. Travail et santé

Cette partie aborde les enjeux liés à la santé au travail, en particulier les effets de l'usure professionnelle et les conditions physiques de travail.

Dans la branche, certains métiers impliquent le port de charges, la station debout, ce qui peut avoir un impact direct sur la santé physique des salariés, en particulier de ceux en seconde partie de carrière.

Le stress et l'usure physique sont des préoccupations partagées par l'ensemble des salariés interrogés, celles-ci s'intensifiant avec l'âge. Le besoin d'aménagements de poste devient quant à lui plus pressant à mesure que l'âge de la retraite approche. Les salariés les plus jeunes (45-50 ans) évoquent moins les contraintes physiques tandis que les remarques des autres tranches d'âges sont davantage dirigées sur la réduction de l'usure physique et mentale.

Les salariés de 45 à 50 ans interrogés évoquent majoritairement peu de problèmes majeurs de santé, bien que certains commencent à ressentir les premiers signes d'usure, notamment liés au stress et à la fatigue.

Un salarié de 48 ans rapporte : « *Le stress, c'est devenu une partie du quotidien. On nous en demande toujours plus, et ça commence à peser sur ma santé.* »

Cependant, les problèmes de santé majeurs restent encore rares. « *À l'heure actuelle, je n'éprouve pas d'usure professionnelle. J'ai l'esprit apaisé, je n'ai jamais eu cette sérénité auparavant. Cela est aussi sûrement dû à mon manager qui est plus souple et compréhensif* » évoque un salarié de 45 ans.

3. Carrière et compétences

Cette partie explore les perspectives de carrière, la progression professionnelle, et le développement des compétences des salariés âgés de 45 ans et plus interrogés au cours des entretiens.

Les perspectives de carrière et le développement des compétences diffèrent en fonction des tranches d'âge interrogées et les possibilités d'évolution tendant à se restreindre au fil de l'avancement en âge des salariés. L'ensemble des salariés rencontrés reconnaissent la valeur de l'expérience et l'importance de la formation continue, même si les attentes en matière de parcours professionnels diffèrent. En effet, les aspirations à la progression de carrière sont moins prioritaires pour les salariés de plus de 55 ans, avec un basculement vers la stabilisation du poste et un désir croissant de transmission de compétences. Le développement des compétences est globalement souvent axé sur des formations pratiques plutôt que théoriques quel que soit la tranche d'âge interrogée.

Les **salariés de 45 à 50 ans** interrogés nous ont fait part de leurs aspirations de progression et de développement des compétences. Ils sont souvent ouverts à des formations afin d'élargir leurs compétences et évoluer.

Un salarié de 45 ans souligne : « *J'aimerais qu'on reconnaissse mon travail et qu'on me donne l'opportunité de progresser* »

Les problèmes de santé sont évoqués plus fréquemment chez **les salariés de plus de 55 ans** interrogés, notamment les douleurs articulaires et les problèmes de dos. Ces salariés sont de plus en plus préoccupés par les conséquences de l'usure professionnelle. Une salariée de 55 ans déclare par exemple : « *Avec les années, mon dos me fait de plus en plus mal. Je n'ai plus la même énergie qu'avant pour porter les caisses* ».

Un salarié de 60 ans explique : « *J'ai dû demander un poste moins physique. À mon âge, ce n'est plus possible de faire des journées aussi intenses.* »

Le besoin d'aménagement de poste ou de réduction du temps de travail est également davantage mentionné par **les salariés de plus de 50 ans** au cours des entretiens ;

« *J'aimerais pouvoir continuer à faire ce que je fais mais dans de meilleures conditions* » évoque un salarié de 54 ans,

« *Mon entreprise propose à partir de 55 ans, par exemple de ne plus faire de fermeture, je me suis déjà renseigné sur le sujet et je sais que je demanderai à en bénéficier* » ajoute un salarié de 50 ans. À noter toutefois que les salariés rencontrés sont majoritairement satisfaits de leur travail actuel, et ce quel que soit leur âge.

« *Je suis vraiment satisfait de mon travail actuel, et du rapport avec les employés avec qui je travaille même s'il y a beaucoup de travail avec moins de moyens qu'avant. Ce qui me satisfait c'est d'avoir des rapports avec les gens avec qui je travaille. Et aussi face à la direction, je sais que je peux dire ce que je pense et ce que je pense être le mieux* » expose un salarié de 63 ans.

À **partir de 55 ans**, les salariés rencontrés dans le cadre des entretiens montrent globalement un intérêt moins fort pour la progression de carrière, se concentrant plutôt sur la stabilisation de leur poste actuel. Une salariée de 55 ans exprime : « *Oui, j'ai toujours des perspectives d'évolution, mais je suis moins motivée à y répondre favorablement. Si je prends un poste d'adjointe, cela impactera mes horaires et ma cadence de travail* ».

Les souhaits d'évolution professionnelle sont moins souvent mentionnés et **les salariés de 55 ans et plus** souhaitent se concentrer davantage sur la transmission de leurs compétences aux jeunes. Ces salariés valorisent globalement l'idée de former la relève et de partager leur expérience plutôt que de chercher à évoluer.

Un salarié de 58 ans résume bien cette aspiration : « *J'ai envie de transmettre ce que j'ai appris, de former les jeunes. C'est ma façon de donner du sens à mes dernières années de carrière* ».

Sur les sujets liés à la formation, les entretiens n'ont pas permis de faire émerger de tendance particulière ou de divergences notables au regard des différentes tranches d'âges. Les salariés interrogés estiment globalement qu'ils ont peu accès à des formations.,

Un salarié de 55 ans partage que « *On nous parle de formation, mais c'est rarement adapté à ceux qui sont là depuis longtemps* », ou

encore un salarié de 50 ans « Je n'ai pas bénéficié de formation et je ne sais même pas s'il y a des formations au sein de l'entreprise ». Les salariés interrogés ont majoritairement été formés par le biais de formations obligatoires en lien avec des obligations réglementaires. Sur les souhaits de formation, les salariés de plus de 55 ans ont davantage émis des souhaits de formation en lien avec l'anticipation de la retraite ou le fait de manager les générations plus jeunes « J'aimerais bien avoir des formations sur l'anticipation de ma retraite par exemple, comment ne pas arriver démunie lors de l'arrivée à la retraite aussi » salarié de 60 ans.

4. Aspirations

Cette dernière section se concentre sur les attentes et les aspirations des salariés en seconde partie de carrière, tant sur le plan professionnel que personnel.

Les aspirations des salariés rencontrés varient largement en fonction de l'âge, avec un passage progressif d'une volonté de progression à un désir de stabilité et de transmission. Les salariés plus jeunes (45-50 ans) semblent moins préoccupés par ces questions, car ils sont encore loin de la retraite. À l'inverse, les salariés plus âgés (55-60 ans) se montrent plus intéressés par des aménagements tels que le temps partiel ou la retraite progressive.

Les salariés de 45 à 50 ans interrogés nous ont fait part de réelles ambitions de progression et de reconnaissance dans leur carrière.

Ils sont à la recherche d'opportunités d'évolution et sont motivés à atteindre des objectifs plus élevés.

« J'aimerais qu'on me donne l'opportunité de progresser », exprime ainsi un salarié de 45 ans et « J'aimerais être plus valorisé et peut-être même faire autre chose ou changer de secteur » expose un autre. Les sujets d'aménagement du temps et des conditions de travail sont peu abordés par ces salariés

À partir de 55 ans, les aspirations des salariés interrogés se tournent davantage vers la stabilité plutôt que vers une progression active. Les salariés souhaitent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle, et un environnement de travail plus favorable. Une salariée de 55 ans résume cette aspiration « À ce stade, ce que je veux surtout, c'est maintenir un bon équilibre entre mon travail et ma vie personnelle. »

Les salariés de plus de 55 ans interrogés mentionnent quant à eux plus fréquemment que ceux de moins de 55 ans les sujets de retraite anticipée

« Je pense à la retraite progressive car deux de mes collègues en bénéficient actuellement et cela leur convient parfaitement » exprime par exemple un salarié de 55 ans.

Concernant l'âge de départ à la retraite, jusqu'à 50 ans, les salariés interrogés ne connaissent pas précisément celui-ci. En effet, les salariés entre 45 et 50 ans sont globalement peu préoccupés par leur âge exact de départ à la retraite.

Un salarié de 45 ans admet : « Je n'ai pas vraiment d'idée sur mon âge de départ à la retraite. J'ai commencé à travailler à 24 ans, j'ai encore du temps et je ne projette pas vers la retraite pour l'instant, car c'est un basculement vers la vieillesse pour moi ».

Les salariés de la tranche d'âge 50-55 ans interrogés, ont une connaissance assez précise de leur âge de départ à la retraite.

À l'inverse les salariés de moins de 55 ans se projettent davantage dans des formations leur permettant d'évoluer professionnellement. Un salarié de 45 ans énonce « J'ai un niveau licence et je souhaite obtenir un niveau master. J'y réfléchi actuellement. J'aimerais également des formations sur la supply chain » ou encore une salariée de 54 ans « Oui, j'aimeraï avoir des formations car je suis motivée à apprendre de nouvelles choses, je suis toujours en demande ».

Un salarié de 50 ans énonce ainsi : « Je pourrai partir à 67 ans pour partir à taux plein et encore le taux le plus haut ».

Un autre, âgé de 55 ans, précise : « Oui je connais mon âge de départ à la retraite, 66 ans à taux plein ».

À l'inverse, les salariés de plus 55 ans interrogés, ont généralement une idée claire de l'âge auquel ils envisagent de partir à la retraite. Un salarié de 60 ans exprime son souhait : « Je vais essayer de partir à la retraite dans deux ans, trois ans. J'aimerais bien partir à 62 ans même si je dois perdre un peu ».

De même, un salarié de 63 ans mentionne : « Normalement je devrais partir à la retraite à 65 ans, mais vu ma carrière ce sera plutôt 67 si je veux la retraite à taux plein. »

Enfin concernant les attentes des salariés interrogés sur l'accompagnement de leur seconde partie de carrière, les salariés de 45 à 50 ans expriment des attentes variées.

Un salarié de 45 ans indique : « Je n'attends plus grand-chose en réalité, je suis un peu fataliste. Je souhaiterais une oreille attentive de leur part ».

Un autre de 45 ans attend un meilleur accompagnement vers la retraite : « Qu'ils puissent nous expliquer le nombre d'années capitalisées et nous faire un récapitulatif ».

Un salarié de 50 ans mentionne quant à lui la nécessité de renforcer la communication : « J'attends que mon employeur soit compréhensif par rapport à l'état de santé des employés. J'aimerais bien également des aménagements de poste ».

Les salariés entre 50 et 55 ans interrogés montrent quant à eux un intérêt pour des aménagements spécifiques liés à l'âge et à la santé.

Un salarié de 54 ans souhaite ainsi des ajustements afin de faciliter son quotidien : « J'aimerais bien que ma hiérarchie me propose des aménagements en télétravail pour diminuer ma présence sur site »

Certains évoquent également un besoin de reconnaissance.

« De la considération à notre juste valeur et de la bienveillance » exprime un salarié de 54 ans.

Les salariés de 55 ans et plus interrogés mettent en avant des attentes souvent liées à la préparation de la retraite.

Un salarié de 56 ans déclare ainsi : « Il faudrait peut-être un accompagnement à la retraite progressive ».

Un salarié de 60 ans exprime également un souhait vers davantage de reconnaissance : « Proposer une formation sur l'accompagnement à la retraite. J'aimerais aussi que l'on respecte davantage mon ancienneté dans l'entreprise, et avoir plus de reconnaissance ».

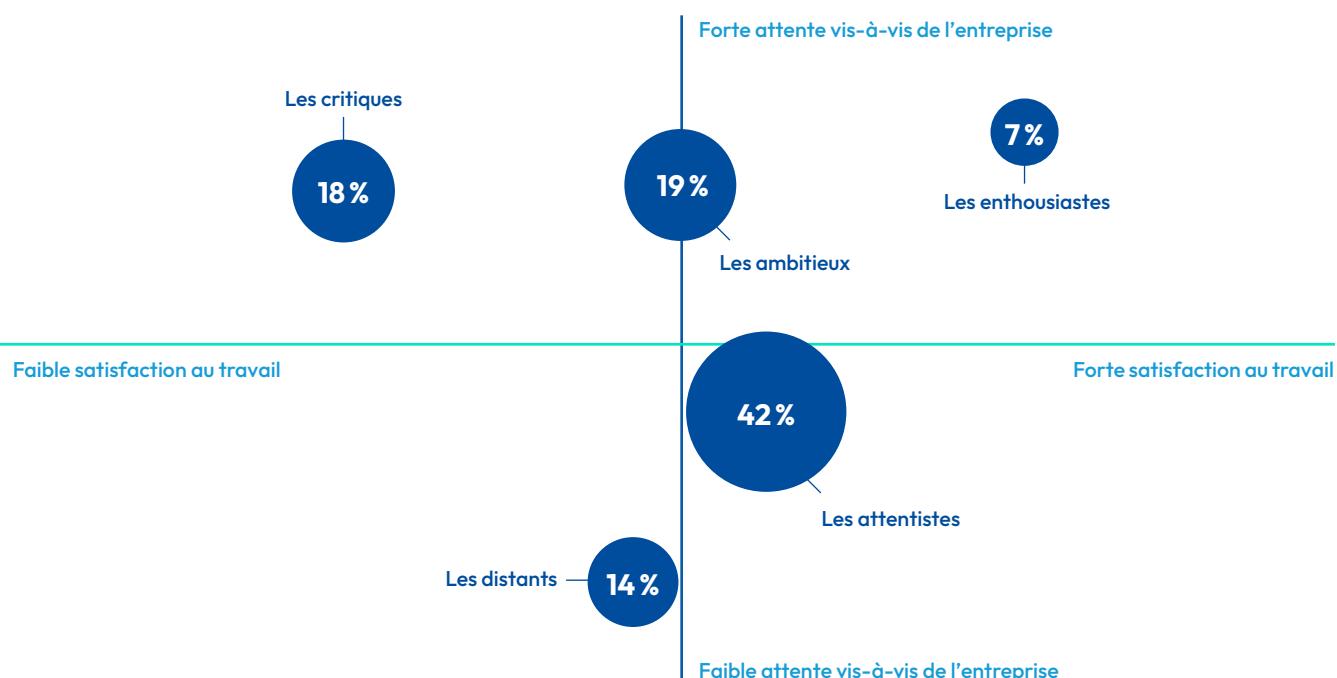
I La connaissance

Partie 4 : Typologie des salariés de la branche

Préambule

À partir des résultats de l'enquête quantitative⁷ auprès des salariés de la branche âgés de 45 ans et plus, a été réalisée une analyse statistique secondaire de type « typologie ». Celle-ci a permis de simplifier les données et d'identifier des groupes d'individus dont le comportement se ressemble pour dégager ainsi des grandes tendances d'attentes à l'égard de l'accompagnement en fin de carrière.

Cette typologie a permis de former 5 groupes de salariés autour de deux axes principaux (deux variables structurantes d'un point de vue statistique) : la satisfaction et le bien-être au travail d'une part et l'attente vis-à-vis de l'entreprise d'autre part.



⁷ Échantillon représentatif (700 personnes) des salariés de la branche en mai 2024

Description des 5 groupes

1. Le groupe des attentistes

Il s'agit du groupe le plus important de la typologie : 42% des interviewés correspondent à ce groupe. **Ni vraiment satisfaits, ni vraiment mécontents** de leur travail, ils n'envisagent pas pour autant de quitter leur emploi dans un avenir proche. Ils n'expriment pas d'attentes précises vis-à-vis de leur entreprise sur l'accompagnement de fin de carrière, même si d'une manière générale ils se sentent bien accompagnés dans la gestion de leur parcours professionnel (notamment via les entretiens professionnels). Toutefois des mesures d'accompagnement leur sembleraient intéressantes.

Ce groupe se caractérise par :

- Une satisfaction moyenne/plus à l'égard de leur travail
- L'expression d'attentes mesurées vis-à-vis de l'entreprise en termes d'accompagnement de carrière
- 3 mesures essentiellement qu'ils trouveraient plutôt intéressantes :
 - Un aménagement du temps de travail
 - Une adaptation de la charge de travail
 - Un accompagnement pour prévenir des risques psychosociaux.

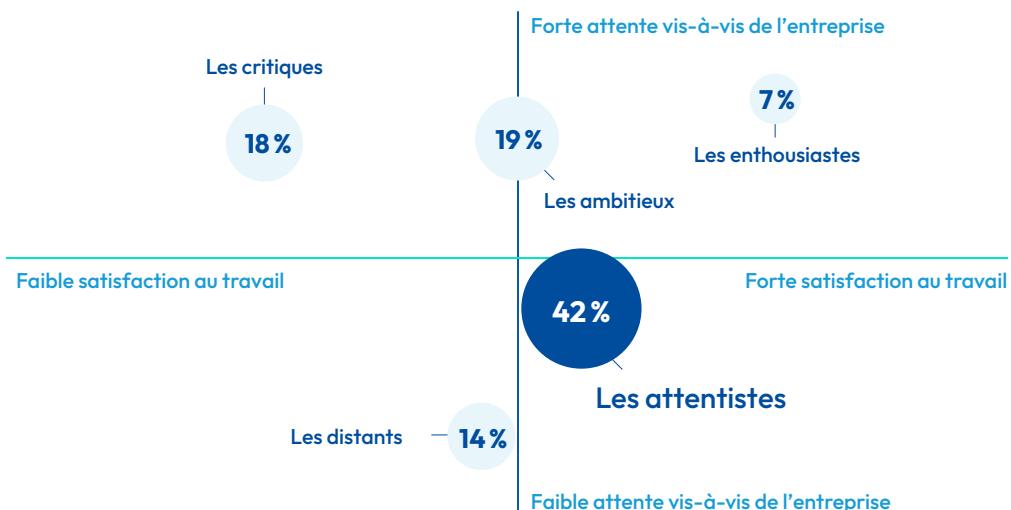
	Les attentistes	Ensemble des salariés 45+
45 - 49 ans	29 %	34 %
50 - 54 ans	33 %	30 %
55 - 60 ans	30 %	29 %
60 ans et plus	8 %	7 %

Besoins :

- Stabilité professionnelle et sécurité
- Conciliation vie professionnelle et vie privée
- Information sur l'accompagnement possible de l'entreprise

Points de crispation / irritants :

- Valorisation de leur expérience professionnelle insuffisante



2. Le groupe des ambitieux

Ce groupe représente 19 % des interviewés et se démarque des autres groupes par son **fort désir de changement et d'évolution**. Plus jeunes que ceux des autres groupes, ces salariés sont particulièrement motivés par la **diversité des missions** proposées tout au long de leur carrière. Dans un futur proche (moins de 3 ans), ils pourraient démissionner de leur poste actuel, par manque d'évolution, d'autonomie ou manque de challenge.

Ce groupe se caractérise par :

- Une satisfaction moyenne à l'égard de leur travail
- Une sur-représentation des 45-49 ans
- Des entretiens professionnels davantage amenés à la réalisation de bilans de compétences ou à la participation à des actions de formation
- L'expression de fortes attentes vis-à-vis de l'entreprise en termes d'accompagnement de carrière :
 - Une meilleure reconnaissance de l'expertise au sein de l'équipe
 - L'accès à une formation au développement de compétences

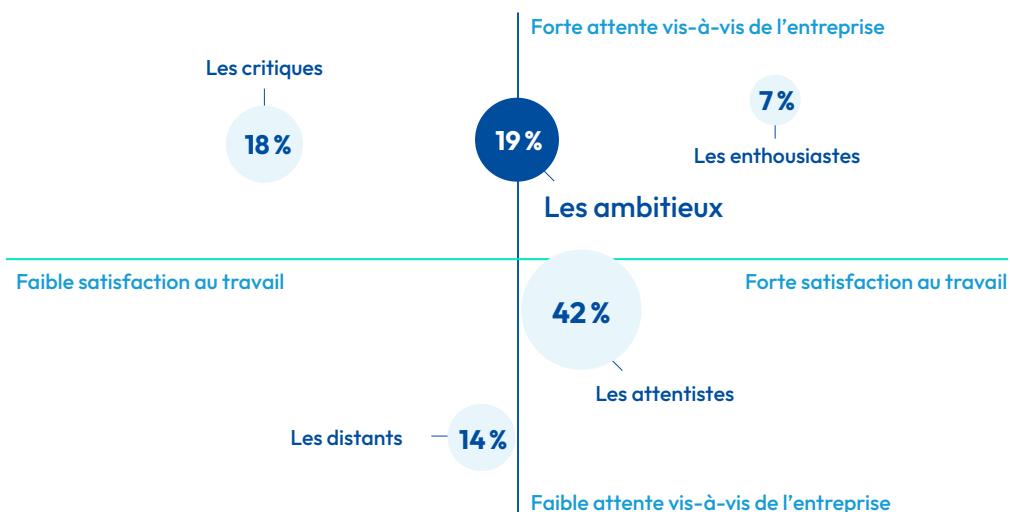
	Les ambitieux	Ensemble des salariés 45+
45 - 49 ans	42%	34%
50 - 54 ans	32%	30%
55 - 60 ans	19 %	29 %
60 ans et plus	7 %	7 %

Besoins :

- Challenge
- Reconnaissance

Points de crispation / irritants :

- Absence d'initiative de l'entreprise sur la gestion du parcours professionnel (opportunités)



3. Le groupe des critiques

Ce groupe représente 18 % des interviewés. Les salariés de ce groupe expriment de **fortes critiques** à l'égard de leur emploi et attendent **davantage d'accompagnement** de la part de leur entreprise. **Loin d'être désengagés dans leur travail**, ils trouvent leur motivation dans l'ambiance au travail et leur autonomie.

Ce groupe se caractérise par :

- Une insatisfaction forte à l'égard de leur travail :
 - Manque de reconnaissance (rémunération et reconnaissance des supérieurs)
 - Absence de perspectives d'évolution, lassitude
 - Impact de leur emploi sur leur santé physique et mentale
- Une sur-représentation des 45-49 ans
- Pas de suite donnée à leur entretien professionnel
- L'expression de fortes attentes vis-à-vis de l'entreprise en termes d'accompagnement de carrière :
 - Une meilleure reconnaissance de l'expertise au sein de l'équipe
 - Un aménagement du temps de travail.

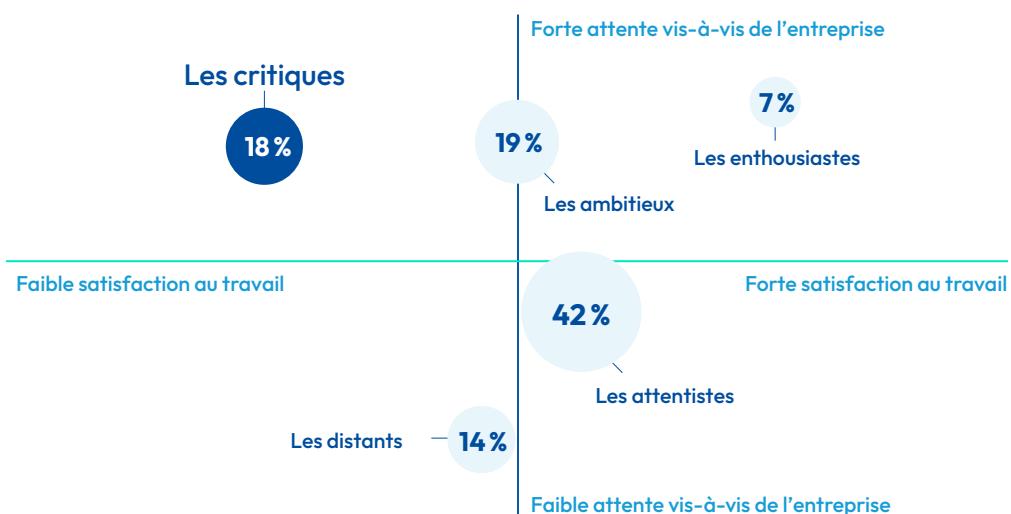
	Les critiques	Ensemble des salariés 45+
45 - 49 ans	47 %	34 %
50 - 54 ans	19 %	30 %
55 - 60 ans	30 %	29 %
60 ans et plus	4 %	7 %

Besoins :

- Reconnaissance
- Aménagements pratiques (horaires, charge de travail)

Points de crispation / irritants :

- Insuffisante valorisation de leur expérience professionnelle



4. Le groupe des distants

Ce groupe représente 14 % des interviewés et se montre assez détaché du monde professionnel, comme s'ils n'attendaient plus grand-chose de leur entreprise. Sur un grand nombre de questions, ce sont les réponses « je ne sais pas » qui prédominent.

Ce groupe se caractérise par :

- Une satisfaction moyenne/moins à l'égard de leur travail
- Une sur-représentation des 50-60 ans
- Leur dernier entretien professionnel semble remonter à plus de 5 ans
- Ils n'ont pas d'avis sur l'accompagnement de leur entreprise dans la gestion de leur parcours professionnel
- Et une absence d'attente vis-à-vis de l'entreprise en termes d'accompagnement de carrière.

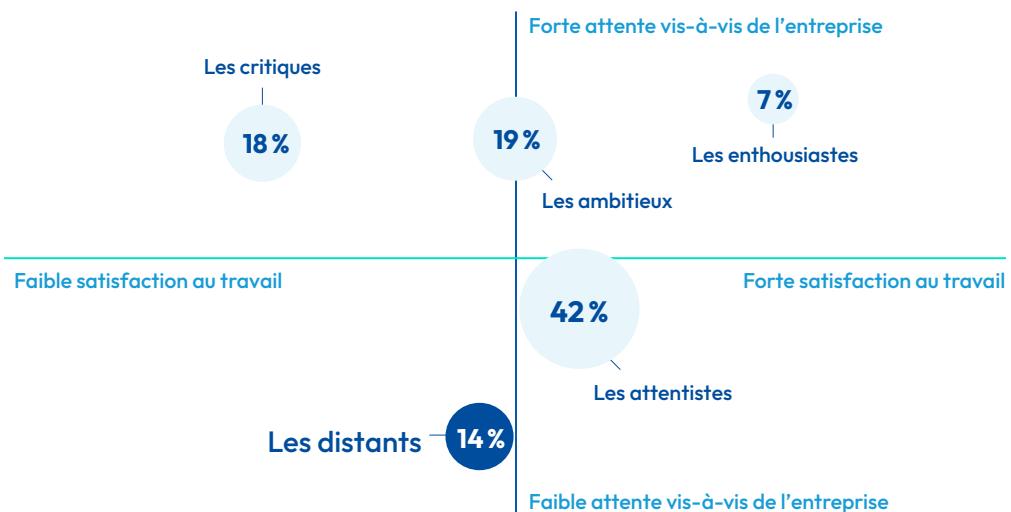
	Les désillusionnés	Ensemble des salariés 45+
45 - 49 ans	18 %	34 %
50 - 54 ans	36 %	30 %
55 - 60 ans	38 %	29 %
60 ans et plus	8 %	7 %

Besoins :

- Aménagements pratiques de leur poste
- Conciliation vie professionnelle et vie privée

Points de crispation / irritants :

- Ne s'expriment pas sur ce point



5. Le groupe des enthousiastes

Les salariés du groupe des enthousiastes représentent 7 % des interviewés de l'enquête et se montrent particulièrement engagés dans leur entreprise. Les « enthousiastes » se sentent bien accompagnés dans la gestion de leur parcours professionnel et sont en demande permanente de nouveaux projets, nouveaux défis, à condition d'être bien encadrés dans leur évolution.

Ce groupe se caractérise par :

- Une très forte satisfaction à l'égard de leur travail :
 - Source d'épanouissement, de bien-être
 - De possibilités d'évolution professionnelle
 - De reconnaissance des supérieurs
- Une sur-représentation des 45-49 ans
- Des entretiens professionnels qui ont été suivis de nombreuses propositions de la part de l'entreprise (formation, bilan de compétences, etc.)
- L'expression de fortes attentes vis-à-vis de l'entreprise en termes d'accompagnement de carrière (la quasi-totalité des accompagnements proposés recueillent des avis très positifs), et plus spécifiquement :
 - Une formation et le souhait de développement des compétences
 - Un accompagnement pour prévenir les risques psychosociaux
 - Une possibilité de transmettre leur savoir-faire.

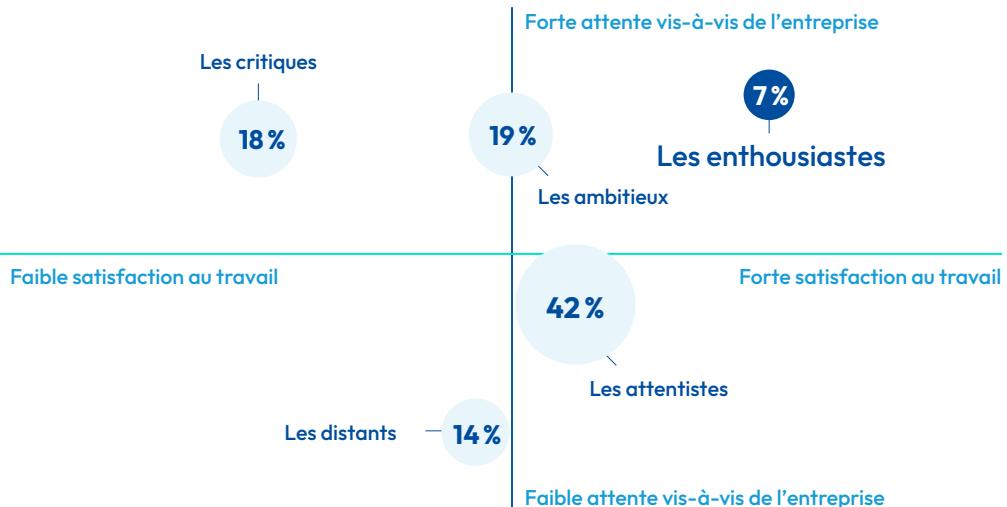
	Les enthousiastes	Ensemble des salariés 45+
45 - 49 ans	39 %	34 %
50 - 54 ans	23 %	30 %
55 - 60 ans	31 %	29 %
60 ans et plus	7 %	7 %

Besoins :

- Besoin de cadrage, de réassurance, et de projets dans lesquels s'investir
- Évolution professionnelle
- Diversité de missions et développement des compétences

Points de crispation / irritants :

- Rémunération



DE LA CONNAISSANCE À L'ACTION : QUELQUES SPÉCIFICITÉS DU SECTEUR À INTÉGRER DANS LES FUTURS PLANS D'ACTIONS SUR LES SECONDES PARTIES DE CARRIÈRE

Le nombre de salariés de la branche, en milieu de carrière, âgés de plus de 45 ans pourrait connaître une augmentation de 15 % au cours des dix prochaines années.

Cette catégorie de salariés se concentre principalement dans des fonctions liées au commerce, à la vente et au service client. Bien que peu diplômés à l'entrée dans la branche, ces professionnels bénéficient d'une qualification acquise au fil d'évolutions tout au long de leur carrière. La majorité d'entre eux occupe des postes à temps plein.

Ils expriment une satisfaction générale quant à leur emploi, citant en particulier l'autonomie dont ils jouissent, la proximité de leur lieu de travail et une ambiance de travail favorable. En outre, ils se sentent en mesure de conserver leur emploi, moyennant certaines adaptations, jusqu'à leur départ à la retraite, généralement situé aux alentours de leur 63^{ème} année. Ces salariés ne se perçoivent pas comme discriminés et attachent une grande importance à la reconnaissance de leur travail, en particulier de la part de leurs supérieurs hiérarchiques directs.

Entre 45 et 55 ans, une grande majorité de ces salariés – catégorisés selon notre typologie en ambitieux, enthousiastes ou critiques – souhaitent encore progresser dans leur parcours professionnel. Ils envisagent des mobilités et manifestent peu d'intérêt pour la retraite.

Un tournant s'observe à partir de 55 ans. Après 55 ans, les préoccupations évoluent. La plupart – identifiés comme attentistes, distants ou encore critiques – orientent davantage leurs attentes vers l'aménagement de leur poste, l'amélioration de leurs conditions de travail, notamment en matière de temps de travail, ainsi que sur le maintien et la transmission de leurs compétences. Ils commencent également à envisager leur retraite, qu'ils souhaitent préparer dans des conditions optimales.

L'enquête réalisée auprès des entreprises a permis d'identifier que toutes les entreprises de la branche n'ont pas encore adressé l'intégralité de ces sujets, même si quelques-unes d'entre elles ont déjà mis en place des mesures pour soutenir l'emploi des 45 ans et plus avec le concours des partenaires sociaux.

II L'action

Le II de la présente étude présente des possibilités d'actions concrètes pour la branche et les entreprises en direction des salariés en seconde partie de carrière.

Une attention particulière sera portée sur quelques initiatives, déjà mises en œuvre (partie 1). Celles-ci concernent principalement la fidélisation des salariés âgés de plus de 45 ans, la prévention de

l'usure professionnelle, ainsi que la gestion des contraintes liées à la difficulté de certaines tâches.

Seront ensuite détaillées (partie 2) sous forme d'un catalogue de propositions rédigées sous forme de 25 fiches actions.

Partie 1: Focus sur les facteurs de fidélisation et le traitement de l'usure professionnelle des salariés en seconde partie de carrière éclairé par quelques exemples concrets

La fidélisation et le maintien de l'employabilité des salariés en seconde partie de carrière représentent un enjeu stratégique, notamment dans des secteurs où certains métiers comportent des contraintes physiques. À mesure que les salariés avancent en âge, ils sont de plus en plus confrontés à des problématiques d'usure professionnelle.

Des entreprises de la branche favorisent déjà la fidélisation des salariés tout en ayant conscience de la nécessité d'adapter les conditions de travail afin de préserver la santé des salariés. Près de 24 % des entreprises interrogées ont ainsi mis en place des mesures d'adaptation des postes de travail, ce pourcentage atteignant 47 % dans les hypermarchés. Par ailleurs, l'aménagement du temps de travail constitue un levier important : 16 % des entreprises offrent la possibilité d'un passage à temps partiel pour alléger la charge des salariés en fin de carrière. Enfin, des mesures techniques sont parfois directement impulsées par la branche (passage en caisse des articles lourds, taille et profondeur des rayons, abandon des tabourets pied d'éléphant, etc.)

Les facteurs de fidélisation des salariés englobent également un ensemble de conditions et de pratiques mises en œuvre par les entreprises. Ces facteurs comprennent des dimensions matérielles (comme la rémunération et les avantages sociaux), des conditions de travail adaptées (ergonomie, flexibilité horaire, sécurité) ainsi que des éléments psychologiques et sociaux (reconnaissance, développement professionnel, sentiment d'appartenance). L'analyse des sources de satisfaction et d'insatisfaction des salariés met en lumière l'importance de combiner ces éléments pour répondre à leurs attentes.

Ainsi, en adoptant des politiques intégrées basées sur la reconnaissance des compétences, la flexibilité, les opportunités de formation et l'accompagnement en fin de carrière, les entreprises peuvent atténuer les effets de l'usure professionnelle tout en renforçant la motivation et la fidélité de leurs salariés en seconde partie de carrière.

1. Préserver la santé, adapter les conditions de travail et anticiper les sujets d'usure professionnelle

Les salariés de plus de 45 ans sont particulièrement sensibles aux **aménagements visant à limiter l'usure professionnelle**, phénomène d'autant plus prononcé chez les salariés exerçant des métiers nécessitant une forte implication physique.

La prévention de l'usure professionnelle, notamment par des ajustements visant à réduire les charges lourdes ou à limiter les périodes de station debout, permet d'atténuer les effets liés à l'avancée en âge sur la santé physique des salariés.

Dès lors, des actions en lien avec la prévention de l'usure professionnelle et les conditions de travail permettent de préserver la santé des collaborateurs, contribuent à limiter les risques d'épuisement professionnel et, ce faisant, prolongent l'engagement et l'investissement dans l'entreprise.

Dans cette perspective, **Carrefour** a mis en place un **programme d'aménagement des postes de travail**, cherchant à réduire les difficultés des tâches pour les salariés seniors. Ce dispositif comprend la **révision des équipements de travail et l'introduction de formations ergonomiques visant à prévenir les troubles musculosquelettiques**. Par exemple, des stations de travail adaptées sont installées afin de limiter les douleurs physiques dues aux tâches répétitives et au port de charges lourdes⁸.

Auchan a adopté une approche introduisant des **dispositifs de manutention assistée** dans ses entrepôts et magasins. Ces équipements, tels que les diables électriques et transpalettes automatisés, permettent de réduire l'effort physique nécessaire pour le déplacement des charges, tout en optimisant l'efficacité des salariés. Auchan propose également à ses salariés seniors des **formations en ergonomie**, leur offrant des conseils sur les **postures à adopter** afin de prévenir les blessures et d'améliorer le confort de travail⁹.

Pour sa part, **Intermarché** a mis l'accent sur la prévention à travers des **formations spécifiques aux techniques de manutention sécurisées**. Cette enseigne a également développé un **programme de mobilité interne** permettant aux salariés âgés de se réorienter vers des **postes administratifs ou de gestion**, généralement moins exigeants sur le plan physique. Ce programme contribue ainsi à prolonger leur parcours professionnel dans des conditions plus adaptées aux contraintes liées à l'âge¹⁰.

Coopérative U priviliege pour sa part des actions préventives en offrant aux salariés de plus de 50 ans **des bilans de santé individualisés** et des **ateliers spécifiques sur les bonnes pratiques** pour prévenir l'usure physique. En complément, l'enseigne organise des **séances de relaxation** et des **ateliers de gestion du stress**, particulièrement bénéfiques pour les salariés en contact direct avec la clientèle, qui subissent parfois des risques psychosociaux exacerbés par le rythme de la grande distribution¹¹.

Enfin, **Casino** avait mis en œuvre un programme de « **bien-être au travail** » intégrant des **stations de repos ergonomiques** pour les salariés debout sur de longues périodes et un accès à des soins par des **kinésithérapeutes** pour ceux qui souffrent de douleurs musculosquelettiques. Cette initiative était complétée par des **aménagements du temps de travail** pour les salariés seniors, leur permettant de **réduire progressivement leurs horaires** sans perte significative de rémunération¹².

Dans d'autres secteurs, **la SNCF** a signé un accord portant sur la retraite progressive, offrant aux cheminots exposés aux conditions de travail pénibles des options de fin de carrière adaptées. « L'accord prévoit, entre autres, une amélioration du dispositif de retraite anticipée, en particulier pour les cheminots ayant occupé des postes à la pénibilité avérée ». Cet engagement témoigne de la volonté de l'entreprise de prendre en compte et d'alléger les contraintes physiques rencontrées par ses employés au fil des années¹³.

Le Groupe Orange, quant à lui, propose des consultations avec des ergonomes et des coachs en bien-être pour prévenir le stress au travail. L'entreprise a également mis en place un programme de réorientation professionnelle pour les salariés de plus de 50 ans souhaitant s'orienter vers des métiers moins difficiles, illustrant ainsi son engagement envers la reconversion et l'adaptation des parcours de carrière de ses salariés.¹⁴

Enfin, **Renault** a mis en place une démarche introduisant des **exosquelettes et des équipements ergonomiques au sein de ses ateliers**. Ces dispositifs visent à alléger les tâches de levage et à diminuer la fréquence des mouvements répétitifs, deux sources majeures de troubles musculosquelettiques¹⁵.

⁸ « Casino et le soutien des collaborateurs seniors », Revue du Commerce et de la Distribution, 2023

⁹ « La gestion de la pénibilité chez Auchan », Revue de la Grande Distribution, 2022

¹⁰ « Prévenir l'usure professionnelle chez Intermarché », Cahiers de la Grande Distribution, 2022

¹¹ « Système U et la santé des seniors », Journal des Ressources Humaines, 2021

¹² « Emploi des seniors : ces dispositifs mis en place par des entreprises à destination de leurs salariés les plus âgés », Le Figaro

¹³ « L'exécutif embarrassé par l'accord sur les retraites signé à la SNCF » Le Monde, 3 mai 2024

¹⁴ « Le bien-être des salariés seniors chez Orange », Etude Santé Travail, 2022

¹⁵ « La prévention de l'usure professionnelle chez Renault », Journal de l'Ergonomie, 2022

2. Proposer des horaires flexibles et des possibilités de temps partiel

L'un des leviers de fidélisation pour les salariés en seconde partie de carrière est la **flexibilité des horaires, qui leur permet de mieux concilier vies professionnelle et personnelle**. En effet, si les **conditions de travail et les horaires** ne sont cités respectivement que par 10 % et 5 % des répondants comme le premier motif d'insatisfaction au travail, ils sont tout de même cités par 20 et 23 % des répondants comme le deuxième motif d'insatisfaction¹⁶.

L'instauration de mesures favorisant la flexibilité répond au besoin croissant de certains salariés d'alléger leur charge de travail pour gérer l'usure professionnelle et mieux préparer leur transition vers la retraite.

Dans le domaine de la flexibilité des horaires et du passage à temps partiel, **Carrefour** propose du temps partiel seniors à partir de 54 ans en passant à 32 ou 28 heures sur quatre jours,

à 25 ou 21 heures sur trois jours au choix du collaborateur, une contrepartie financière étant octroyée sous forme de prime.

Dans une démarche similaire, certains magasins **Leclerc** soutiennent les salariés en fin de carrière en offrant des **horaires aménagés**, leur permettant un passage progressif à temps partiel en fonction de leurs besoins personnels et de leur état de santé. Cette politique s'accompagne d'un **suivi personnalisé** par le biais d'entretiens réguliers, visant à ajuster les conditions de travail et à organiser une transition en douceur vers la retraite, tout en tenant compte des aspirations individuelles¹⁷.

Lidl propose à ses salariés de plus de 57 ans de réduire leur temps de travail au cours des deux années qui précèdent leur départ à la retraite avec maintien de la rémunération à 90 %.

3. Reconnaître les compétences des salariés expérimentés et renforcer le sentiment d'appartenance

L'importance de la reconnaissance des compétences des personnels en seconde partie de carrière et le renforcement de leur sentiment d'appartenance ressortent comme des enjeux majeurs dans l'enquête menée auprès des entreprises et des salariés. En effet, **près de 60 % des salariés de plus de 50 ans expriment un besoin accru de reconnaissance de leur savoir-faire**, alors que **45 % indiquent ressentir un manque de valorisation de leurs compétences par rapport à leurs collègues plus jeunes**. Ces chiffres montrent l'importance pour les entreprises d'investir dans des dispositifs qui valorisent l'expérience des salariés expérimentés et renforcent leur intégration.

Dans d'autres secteurs, **L'Oréal a signé la Charte pour l'emploi des plus de 50 ans, et a mis en place un programme de mentorat permettant aux salariés expérimentés de transmettre leur savoir-faire aux générations plus jeunes**. En valorisant ainsi l'expertise accumulée au fil des années, L'Oréal favorise la transmission des savoirs et de l'expertise entre les générations, tout en développant une culture d'entreprise inclusive et respectueuse de la diversité des âges.

De même, **Axa¹⁸** a initié une campagne visant à déconstruire les stéréotypes liés à l'âge, en soulignant l'importance de l'expérience et des compétences des salariés en seconde partie de carrière. Cette démarche vise à promouvoir une culture d'entreprise inclusive et respectueuse de la diversité des âges. En effet, **Axa mène tous les ans une enquête inclusion anonyme**. Lors de l'examen des réponses à ce questionnaire, il est apparu que les salariés de 55 ans et plus se sentaient davantage exclus que les autres salariés. « *On a cherché à comprendre les causes de ce décrochage, explique Guillaume Borie, DG du groupe. Statistiquement, on a vu qu'il n'y avait pas de problèmes significatifs sur la rémunération, l'accès à la formation, mais qu'en revanche, on avait un souci de mobilité professionnelle interne sur cette tranche d'âge. Les stéréotypes s'étaient installés, comme des biais inconscients, non seulement chez les managers, mais également chez les plus de 55 ans, eux-mêmes, qui s'autocensuraient.* »

L'entreprise a alors mis en place des ateliers intergénérationnels afin d'améliorer sa politique d'inclusion et une campagne appelée « *L'audace n'a pas d'âge* » composée de huit podcasts dans lesquels des salariés expérimentés expliquent comment ils ont réinventé leur carrière après 50 ans.

¹⁶ Enquête en ligne salarié, voir p. 46

¹⁷ « Les pratiques d'accompagnement des seniors chez Leclerc », Étude RH dans le secteur du Commerce, 2021

¹⁸ « 12 pratiques inclusives et efficaces pour mieux accompagner vos salariés seniors », HelloWork, 4 mars 2024.

4. Renforcer l'accès aux opportunités de formation et soutenir le niveau de compétences des salariés en seconde partie de carrière

Afin de soutenir le niveau de compétences des salariés en seconde partie de carrière, il est essentiel de renforcer leur accès aux opportunités de formation.

S'agissant des opportunités de formation, DomusVi¹⁷, spécialisé dans les maisons de retraite, a mis en place un accord de reconversion interne, facilitant ainsi la mobilité professionnelle et l'acquisition de nouvelles compétences. Ce dispositif permet aux salariés de se réorienter vers des postes moins pénibles ou plus adaptés à leurs aspirations. Selon la DRH du Groupe, Céline Fabre « Garder les seniors engagés, ce n'est pas opérer

par différenciation. Je ne pense pas une action RH à destination d'un senior sans penser à développer simultanément une action à l'attention d'un jeune et vice versa ». L'entreprise a ainsi contractualisé avec l'État sur 1200 parcours Afest (apprentissage par la mise en situation professionnelle), ces parcours s'adressant à l'ensemble des salariés sans condition d'âge. Ces initiatives démontrent un engagement à maintenir et renforcer les compétences des salariés en seconde partie de carrière, répondant ainsi à leurs aspirations d'évolution ou de stabilisation professionnelle¹⁸.

5. Accompagner la transition vers la retraite et adapter les conditions de fin de carrière

Auchan, dans ce domaine, a pris des engagements afin d'assurer une fin de carrière plus sereine aux salariés exposés aux métiers les plus exigeants physiquement. L'entreprise a mis en place des programmes de reconversion interne permettant aux employés seniors de se réorienter vers des postes moins pénibles ou plus adaptés à leurs aspirations personnelles.

Dans d'autres secteurs, La Poste s'inscrit également dans cette dynamique en déployant des dispositifs d'accompagnement ciblés¹⁹. Les salariés plus âgés, particulièrement ceux qui assument des responsabilités familiales en tant qu'aidants, peuvent bénéficier d'une mobilité géographique facilitée. De plus, des ateliers de préparation à la retraite et des entretiens de fin de carrière sont organisés pour soutenir cette transition,

permettant aux salariés de préparer leur départ tout en conservant un lien avec leur employeur.

Enedis pour sa part a adopté des mesures d'aménagement du temps de travail, notamment pour les techniciens seniors, leur permettant d'éviter les interventions nocturnes et les horaires décalés. Pour alléger les contraintes physiques de leurs déplacements, l'entreprise a également introduit des véhicules et des équipements adaptés. Cette démarche vise à préserver la santé des salariés en limitant l'impact de conditions de travail physiquement exigeantes, favorisant ainsi leur maintien dans l'emploi²⁰.

En synthèse

Les dispositifs d'accompagnement et d'inclusion sont essentiels. Les initiatives telles que la reconnaissance des compétences, l'adaptation des conditions de travail (aménagement du temps de travail et amélioration des conditions matérielles via notamment les innovations technologiques), l'accès à des opportunités de formation, et la préparation à la transition vers la retraite peuvent

être des leviers indispensables afin de renforcer le sentiment d'appartenance et la motivation.

Dans un contexte de vieillissement démographique et de prolongation des carrières, il est important pour les entreprises d'anticiper et d'intégrer ces enjeux dans leur politique RH, contribuant ainsi à la stabilité et à la performance de l'organisation.

¹⁸ Entretien avec Élise Penalva-Icher, sociologue : « Il y a une forte demande de transparence salariale dans les entreprises », Le Monde, 23 mai 2024

¹⁹ « 136 entreprises engagées en faveur des salariés de plus de 50 ans », Radio France, 1^{er} juin 2024

²⁰ « Adaptation des conditions de travail chez Enedis », Revue des Conditions de Travail, 2021

Partie 2 : Formulation de recommandations et stratégies à destination des entreprises

Cette partie du rapport présente une liste d'actions qui peuvent être engagées dans le cadre de la mise en place d'une politique de gestion des salariés en seconde partie de carrière.

1. 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

2. 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)

3. 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

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

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



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.
- Connaitre 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.
- Un engagement fort de la direction et des partenaires sociaux dans le processus de négociation.

- Une communication sur les objectifs et les bénéfices attendus de l'accord.
- 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 réduction des risques de conflit ou de mécontentement liées à l'absence de mesures spécifiques.

- Une amélioration des conditions de travail et du bien-être des salariés en seconde partie de carrière.
- 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.
- Outil de gestion des négociations (calendrier, documentation des discussions).

- Suivi post-négociation via un tableau de bord pour évaluer l'application des mesures et leurs impacts.



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	<ul style="list-style-type: none">• Développement des supports de communication et organisation des campagnes d'information.• Mise à jour régulière des informations sur les dispositifs existants.
Managers	<ul style="list-style-type: none">• Relais terrain pour diffuser l'information et encourager les salariés à utiliser les dispositifs.
Équipes de communication interne	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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.
- Utilisation de canaux variés pour atteindre l'ensemble des salariés (supports papier pour les postes physiques, outils digitaux pour les autres).

- Accessibilité des contenus (langage clair et simple, disponibilité sur plusieurs canaux).
- 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.
- Nombre de consultations sur le portail digital dédié (si applicable).

- Satisfaction des salariés mesurée via des enquêtes internes.

9 Outils utilisés

- Supports visuels et digitaux conçus par les équipes communication (brochures, affiches, vidéos).
- Portail intranet ou digital centralisant les informations.

- Plateforme de gestion et de suivi des participations (réunions, ateliers).
- 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).
- Présentation des dispositifs d'accompagnement disponibles (mobilité interne, tutorat, retraite progressive).

- **Études de cas pratiques :** Gestion des situations complexes (usure professionnelle, demandes d'aménagement, reconversion).

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.
- Augmentation de la motivation et de la fidélisation des salariés en seconde partie de carrière.
- Renforcement de la cohésion intergénérationnelle au sein des équipes.

- Bonne connaissance des dispositifs d'accompagnement dans la gestion des équipes pour les managers.

8 Indicateurs de succès (KPI)

- Nombre de managers ayant suivi la formation.
- Taux de satisfaction des participants à la formation.

- Augmentation du taux de satisfaction des salariés en seconde partie de carrière vis-à-vis de leur management.
-

9 Outils utilisés

- Ateliers de sensibilisation et sessions de formation en présentiel ou en ligne (e-learning).
- Études de cas issus du secteur.

- Suivi pour mesurer l'impact des formations sur le terrain.
- 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.
- Accompagner ces salariés dans leurs démarches (formation, mobilité interne, aménagement de poste, préparation à la retraite).
- Offrir un suivi individualisé, en réalisant des entretiens réguliers pour anticiper les besoins des salariés et proposer des solutions adaptées.

3 Responsables de l'action et rôle de chacun

Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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.
- Informer et accompagner les salariés dans leurs démarches administratives et professionnelles.

- Servir de relais entre les salariés et les autres parties prenantes (managers, organismes externes).

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.
- Mise en place d'une communication pour informer les salariés de l'existence de ce service.

- Collaboration étroite entre les correspondants, les managers et les autres membres de l'équipe RH.

7 Impacts / résultats attendus

- Renforcement de la proximité entre les salariés et les équipes RH, réduisant leur sentiment d'isolement.
- Amélioration de l'utilisation des dispositifs existants grâce à un accompagnement personnalisé.
- Fidélisation et motivation accrues des salariés en seconde partie de carrière, qui se sentent davantage pris en compte.

- Meilleure anticipation des besoins des salariés (formation, mobilité, retraite), permettant une gestion des carrières.
- Meilleure vision RH des populations visées.

8 Indicateurs de succès (KPI)

- Nombre de correspondants RH dédiés désignés et formés.
- Nombre d'entretiens individuels réalisés avec les salariés.
- Taux de satisfaction des salariés vis-à-vis de l'accompagnement reçu.

- Augmentation de l'utilisation des dispositifs dédiés (mobilité, tutorat, formation, retraite progressive).

9 Outils utilisés

- Guides pratiques pour les correspondants RH, détaillant les dispositifs et les démarches administratives.
- Base de données partagée pour centraliser les informations sur les suivis individuels.

- Plateforme de gestion des demandes et des retours des salariés.
- 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'impact concret de ces mesures sur le bien-être, l'engagement et la fidélisation des salariés en seconde partie de carrière.
- L'évolution des pratiques au fil du temps pour ajuster les dispositifs et aligner les efforts sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

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 partagent 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.

2. Les actions pour l'employabilité des salariés en seconde partie de carrière



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.
- Valorisation des compétences acquises par des certifications ou une reconnaissance interne.
- Suivi régulier des résultats et ajustements du dispositif en fonction des retours des salariés et des managers.

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	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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^e 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. Crédit 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 reconvertis 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.
- Renforcer leur engagement et leur motivation en seconde partie de carrière.
- Favoriser leur implication dans des missions telles que la formation, le tutorat ou la gestion de projets spécifiques.

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.

- Crédit 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

4 Population concernée

Ressources humaines	• Réfléchir aux dispositifs d'aménagement du temps de travail.	Salariés à partir de 55 ans.
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.	

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	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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)	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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 ainés 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 en compte les 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	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• Informer leur employeur de leurs contraintes et demander à bénéficier des dispositifs adaptés.
Équipe de communication interne	<ul style="list-style-type: none">• 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.
- Crédit 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 gestionnaire 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

et professionnels.

- 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).
- Les accompagner dans la gestion de la transition personnelle et professionnelle (nouveaux projets, bien-être, équilibre de vie).
- Anticiper les besoins organisationnels de l'entreprise en matière de transmission des compétences et de gestion des départs.

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.

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.

4 Population concernée

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

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.

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.

4 Population concernée

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

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.

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	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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

- Prévision 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.
- Prévision 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 précoce 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.

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire entreprises

Annexe 2 : Questionnaire salariés

ANNEXE 1:

Questionnaire entreprises

Questionnaire Cawi

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

Étude auprès des entreprises
CPNE
Auteur : Verian et S2H

Rappel : principales informations sur l'étude et le questionnaire

Spécificités	Rappel : les informations entrées ci-dessous doivent être identiques à celles de la demande de lancement
Taille de l'échantillon final	450 interviews (en fonction du taux de réponse)
Description de l'échantillon	RH, DG, directeurs de la formation des entreprises de la branche du Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire. Sur fichier client
Quota	Type d'entreprise Effectifs par type d'entreprise

État des lieux des salariés en seconde partie de carrière au sein de la branche.

Bonjour et bienvenue,

Dans le cadre d'une étude sur l'emploi des salariés en seconde partie de carrière réalisée pour le compte de la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire, nous menons une enquête auprès des entreprises de la branche. L'objectif de cette enquête est d'analyser les caractéristiques des salariés en seconde partie de carrière ainsi que les différentes mesures qui leur sont destinées.

Les résultats de cette enquête vous seront communiqués lors de la publication de l'étude.

En continuant ce questionnaire, vous acceptez que nous traitions vos réponses de manière totalement anonyme, à des fins statistiques.

Si vous quittez ce questionnaire sans l'avoir terminé, vous pourrez reprendre là où vous vous êtes arrêté.

Q1. Au sein de votre entreprise, à partir de quel âge un salarié est-il considéré en seconde partie de carrière ?

-
- À partir de 45 ans À partir de 50 ans À partir de 55 ans À partir de 60 ans
Il n'existe pas de définition de seconde partie de carrière dans notre entreprise

Dans cette étude on entend par salariés en seconde partie de carrière les salariés de 45 ans et plus

Q2. Au sein de votre entreprise comment se répartissent en pourcentage les salariés en seconde partie de carrière en fonction de leur niveau de diplôme ?

Le total par colonne doit faire 100%

Salariés de 45 ans et plus	
Sans diplôme	%
CAP, BEP	%
Baccalauréat	%
DEUG, BTS, DUT, DEUST	%
Licence, Licence professionnelle, BUT,	%
Maitrise, master, doctorat	%
Total	100%

Q3. Au sein de votre entreprise comment se répartissent en pourcentage les salariés en seconde partie de carrière en fonction de leur temps de travail ?

Le total par colonne doit faire 100%

	45-49 ans	50-54 ans	55-59 ans	60 ans et plus
Temps complet	%	%	%	%
Temps partiel	%	%	%	%
Total	100%	100%	100%	100%

Q4. Au sein de votre entreprise comment se répartissent en pourcentage les salariés en seconde partie de carrière en fonction de leur qualification ?

Le total par colonne doit faire 100%

	45-49 ans	50-54 ans	55-59 ans	60 ans et plus
Salariés non-qualifiés (employés niveaux 1 et 2)	%	%	%	%
Salariés qualifiés (employés niveau 3 et 4, agents de maîtrise, cadres)	%	%	%	%
Total	100%	100%	100%	100%

Q5. Comment se répartissent les salariés en seconde partie de carrière parmi les différentes familles de métier ?

Le total par colonne doit faire 100%

	45-49 ans	50-54 ans	55-59 ans	60 ans et plus
Fonctions support élargies (y compris marketing, communication, transformation digitale, RSE, direction...)	%	%	%	%
Maintenance-sécurité	%	%	%	%
Supply-chain	%	%	%	%
Achats, développement produits, service qualité	%	%	%	%
Commerce, vente, service client	%	%	%	%
Autres	%	%	%	%
Total	100%	100%	100%	100%

Q6. Au sein de votre entreprise quelle est la part des salariés en seconde partie de carrière reclassés pour inaptitude, par tranche ?

0% 0 % à 2 % 2 % à 4 % 4 % à 6 % 6 % à 8 % 8 % à 10 % 10 % et plus

Q7. Et quelle est la part des salariés en seconde partie de carrière en situation de handicap,par tranche ?

0% 0 % à 1% 1% à 2% 2 % à 4 % 4 % à 6 % 6 % et plus

Q8. Au sein de votre entreprise quelle est la part des salariés en seconde partie de carrière concernés par

Un contrat de génération
0% 0 % à 2 % 2 % à 4 % 4 % à 6 % 6 % à 8 % 8 % à 10 % 10 % et plus

Un départ progressif à la retraite
0% 0 % à 2 % 2 % à 4 % 4 % à 6 % 6 % à 8 % 8 % à 10 % 10 % et plus

Q9. Pour chaque tranche d'âge suivante quels sont les recrutements qui ont eu lieu par métier en pourcentage sur l'année 2023 :

Le total par colonne doit faire 100%

	45-49 ans	50-54 ans	55-59 ans	60 ans et plus
Fonctions support élargies (y compris marketing, communication, transformation digitale, RSE, direction...)	%	%	%	%
Maintenance, sécurité	%	%	%	%
Supply-chain	%	%	%	%
Achats, développement produits, service qualité	%	%	%	%
Commerce, vente, service client	%	%	%	%
Autres	%	%	%	%
Total	100%	100%	100%	100%

Q10. À partir de quel âge est-il possible de bénéficier des accords de fin de carrière ou des contrats de génération ?

À partir de 45 ans À partir de 50 ans À partir de 55 ans À partir de 60 ans

Q11. Hors départ à la retraite, quelle est la proportion de départs à partir de 5 ans (nombre de départs / population de la tranche d'âge considérée) ?

Entre 0 % et 5 % Entre 5 % et 10 % Entre 10 % et 15 % 15 % et plus

Q12. Quelles sont en pourcentage par tranche d'âge le motif des départs des salariés de 45 ans et plus dans votre entreprise (proportion de ruptures de chaque type, rapportée à la population de chaque tranche d'âge) :

Le total par colonne doit faire 100%

	45-49 ans	50-54 ans	55-59 ans	60 ans et plus
Démission	%	%	%	%
Licenciement pour motif économique	%	%	%	%
Licenciement pour inaptitude professionnelle	%	%	%	%
Licenciement pour autre cause	%	%	%	%
Départ pré-retraite	%	%	%	%
Départ retraite	%	%	%	%
Rupture conventionnelle du contrat de travail	%	%	%	%
Fin du CDD	%	%	%	%
Départs au cours de la période d'essai	%	%	%	%
Autre	%	%	%	%
Total	100%	100%	100%	100%

Les mesures d'accompagnement des salariés en seconde partie de carrière

Q13. Quelles sont les pratiques mises en place au sein de votre entreprise afin d'accompagner les secondes parties de carrière (hors mesures prises dans le cadre d'une transition de l'emploi vers la retraite) ?

Plusieurs réponses possibles

Passage à temps partiel hors retraite progressive
Mobilisation du compte personnel de prévention de la pénibilité
Des mesures spécifiques sur le traitement des risques psychosociaux
Des mesures d'adaptation du poste de travail

Des mesures favorisant la mobilité géographique
Des mesures d'aide aux « aidants »
Autre : préciser
Aucune mesure d'accompagnement des secondes parties de carrière n'est mise en place

Q19. Quelles sont les actions que vous mettez en place afin de renforcer la fidélisation des salariés en seconde partie de carrière ?

Plusieurs réponses possibles

Formation	Entretien professionnel spécifique de mi-carrière
Mobilité interne	Autre : préciser
Reconversion professionnelle	Aucune
Mentorat / tutorat	
Mécénat de compétences	

Q20. Existe-t-il des programmes d'accueil et d'accompagnement pour les salariés en seconde partie de carrière nouvellement recrutés ?

Oui Non

Q21. Y a-t-il des moyens et des actions en faveur de la promotion de l'entrepreneuriat de vos salariés au-delà de 45 ans et du travail indépendant mis en place au sein de votre entreprise ?

Oui, pour tous les salariés Oui et elles sont spécifiques aux salariés en seconde partie de carrière ou en fin de carrière Non

Q22. Voyez-vous un intérêt à la mise en place d'un « CDI senior » (ce type de CDI est un sujet dans le cadre des négociations interprofessionnelles en cours) ?

Plusieurs réponses possibles

Oui tout à fait Oui plutôt Non plutôt pas Non pas du tout Je ne sais pas de quoi il s'agit Je ne sais pas

Perception de la séniорité en entreprise

Q23. Au sein de votre entreprise, à partir de quel âge un salarié est-il considéré comme un « senior » ?

À partir de 45 ans À partir de 50 ans À partir de 55 ans À partir de 60 ans
Il n'existe pas de définition de senior dans notre entreprise

Q24. Identifiez-vous des présupposés liés à la séniорité au sein de l'entreprise ?

Oui tout à fait Oui plutôt Non plutôt pas Non pas du tout

À ceux qui répondent OUI = 1 ou 2 à Q24

Q25. Lesquels sont-ils ?

Plusieurs réponses possibles

Un attachement plus fort à l'entreprise et une forte conscience professionnelle
Une moins bonne maîtrise des outils digitaux
Un manque de souplesse et d'adaptabilité
Une plus forte autonomie, et une meilleure maîtrise des situations de crise et de stress
Une forte capacité de transmission en matière de compétences et d'expertise

Des profils plus coûteux
Expertise, degré élevé de compétences
Démotivation, lassitude au travail
Maladie, absentéisme
Lenteur
Autre : préciser

Ce questionnaire est à présent terminé. Nous vous remercions du temps accordé et vous souhaitons une excellente journée/soirée.

ANNEXE 2 : Questionnaire salariés

Questionnaire Cawi

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

Étude auprès des salariés
CPNE
Auteur : Verian et S2H

Rappel : principales informations sur l'étude et le questionnaire

Spécificités	Rappel : les informations entrées ci-dessous doivent être identiques à celles de la demande de lancement
Taille de l'échantillon final	700 interviews
Description de l'échantillon	Étude sur panel salariés commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire commerce 45 ans et +
Quota	Âge Sexe
Durée	10 minutes

Q1. Êtes-vous... ?

Un homme

Une femme

Q2. Quel âge avez-vous ?

Q3. Quelle est votre profession actuelle ?

Q4. Où habitez-vous ?

Code postal à renseigner

Q5. Quel est le diplôme / certification le plus élevé que vous ayez obtenu ?

Q6. Dans quel type d'entreprise travaillez-vous actuellement ?

À ceux qui répondent 1 ou 2 à Q6

Q6. bis Plus précisément le type d'entreprise dans lequel vous travaillez est :

1 réponse possible

Supermarché

Hypermarché

Q7. Actuellement, vous travaillez à...

Temps plein

Temps partiel

Q8. Et il s'agit d'un emploi en...

CDI

CDD

Autre type de contrat

Q9. Depuis combien d'années consécutives travaillez-vous dans le commerce et/ou la distribution ?

Q10. Depuis combien d'années travaillez-vous dans votre entreprise actuelle ?

Q11. Quels sont selon vous vos principaux atouts professionnels ? En premier ? Et ensuite ?

3 réponses possibles

Mon savoir-être en entreprise
Mon réseau professionnel
Ma capacité à former les (autres) salariés de l'entreprise
Ma connaissance du fonctionnement de l'entreprise et de son environnement
Mon adaptabilité

Mon sens de l'écoute
Ma capacité à transmettre un savoir-faire
Mon autonomie
Mon intérêt pour le commerce
Autres
Je ne sais pas

Q12. Quelles sont les principales difficultés professionnelles que vous pouvez rencontrer ? En premier ? Et ensuite ?

La motivation
L'adaptation aux évolutions techniques
Les difficultés face aux changements dans votre entreprise
L'usage des outils numériques / digitaux
L'accomplissement de tâches physiques
La répétitivité des tâches

La perte d'autonomie
La lassitude (le fait d'occuper votre emploi/poste depuis trop longtemps)
Le contact client
Autres
Je ne sais pas

Q16. De manière générale, diriez-vous que vous êtes satisfait de votre travail actuel ?

Très satisfait

Plutôt satisfait

Pas vraiment satisfait

Pas du tout satisfait

Je ne sais pas

À ceux qui répondent 1 ou 2 à Q16.

Q17. Pour quelles raisons principales diriez-vous que vous êtes satisfait de votre travail ? En premier ? Et ensuite ?

5 réponses possibles

L'ambiance au travail (équipe, collègues, clients, manager)
Le contact avec le client
Les conditions de rémunérations
L'autonomie dans le travail
La diversité des missions
Les horaires
L'environnement et les conditions du travail
Votre travail permet votre épanouissement et votre bien-être
La proximité du lieu du travail

La reconnaissance de votre travail par vos supérieurs
Les avantages sociaux
L'évolution professionnelle
Le sens et l'utilité du travail
L'intérêt pour les missions
La reconnaissance de l'expérience
Les opportunités de formation
Autres
Je ne sais pas

À ceux qui répondent 3 ou 4 à Q16.

Q18. Pour quelles raisons principales diriez-vous que vous êtes insatisfait de votre travail ? En premier ? Et ensuite ?
5 réponses possibles

- | | |
|--|---|
| Le manque de reconnaissance par vos supérieurs
L'ambiance au travail (équipe, collègues, clients, manager)
La pression et le stress au travail
Les conditions de travail (management contraignant, incivilité des clients ...)
Le manque de personnel
La charge de travail
La pénibilité du travail
Les horaires
L'évolution professionnelle | Les tâches répétitives
Le fossé générationnel
La cohésion et l'esprit d'équipe
La mise à l'écart à cause de l'âge
La proximité du lieu de travail
La rémunération
Les opportunités de formation
Autres
Je ne sais pas |
|--|---|

Q19. Diriez-vous qu'au sein de votre emploi actuel :

Vous vous sentez accompagné par votre entreprise dans la gestion de votre parcours professionnel
1 réponse possible

Oui, tout à fait Oui, plutôt Non, pas vraiment Non, pas du tout Je ne sais pas

Vous avez des possibilités d'évolution professionnelle
1 réponse possible

Oui, tout à fait Oui, plutôt Non, pas vraiment Non, pas du tout Je ne sais pas

Q20. Diriez-vous que votre travail a un impact positif, négatif ou aucun impact sur ...

Votre état de santé mentale
1 réponse possible

Impact positif Impact négatif Aucun impact Je ne sais pas

Votre état de santé physique
1 réponse possible

Impact positif Impact négatif Aucun impact Je ne sais pas

Q21. Envisagez-vous de quitter votre emploi actuel pour un autre emploi ?

1 réponse possible

Oui, d'ici moins d'1 an

Oui, d'ici à 3 ans

Oui, d'ici plus de 3 ans

Non

Je ne sais pas

À ceux qui répondent 1, 2 ou 3 à Q18.

Q22. Vous envisagez de quitter votre emploi actuel pour ... ?

1 seule réponse possible

Q23. Pour quelle raison principale envisagez-vous quitter votre emploi actuel ?

1 seule réponse possible

Q24. À quel âge envisagez-vous de partir à la retraite ?

Q25. Vous sentez-vous capable de conserver votre emploi jusqu'à votre départ à la retraite ?

1 seule réponse possible

Oui, tout à fait

Oui, plutôt

Non plutôt pas

Non, pas du tout

Je ne sais pas

Q26. À quand remonte votre dernier entretien professionnel ?

À ceux qui répondent APRÈS 2018 à Q26.

Q27. À la suite de cet entretien professionnel avez-vous entamé :

1 réponse possible

Une formation professionnelle

Oui vous l'avez achevé Oui c'est en cours Non

Un parcours de validation des acquis de l'expérience (VAE)

Oui vous l'avez achevé Oui c'est en cours Non

Un bilan de compétences

Oui vous l'avez achevé Oui c'est en cours Non

Une évolution professionnelle (exemple : changement de poste, prise de responsabilité, évolution du poste actuel, etc.)

Oui vous l'avez achevé Oui c'est en cours Non

Q29. Comment jugez-vous les propositions suivantes en matière d'accompagnement de fin de carrière ?

Un accompagnement « vers la retraite » (démarches, informations administratives...)

Très intéressante Plutôt intéressante Plutôt pas intéressante Pas intéressante du tout Je ne sais pas

Un aménagement du temps du travail

Très intéressante Plutôt intéressante Plutôt pas intéressante Pas intéressante du tout Je ne sais pas

Une réduction du temps de travail, même s'il y a diminution de salaire

Très intéressante Plutôt intéressante Plutôt pas intéressante Pas intéressante du tout Je ne sais pas

Une adaptation de la charge de travail

Très intéressante Plutôt intéressante Plutôt pas intéressante Pas intéressante du tout Je ne sais pas

Une possibilité de transmettre le savoir-faire (devenir tuteur, maître d'apprentissage, former ...)

Très intéressante Plutôt intéressante Plutôt pas intéressante Pas intéressante du tout Je ne sais pas

Une formation et développement de compétences

Très intéressante Plutôt intéressante Plutôt pas intéressante Pas intéressante du tout Je ne sais pas

Un accompagnement pour prévenir les risques psychosociaux

Très intéressante Plutôt intéressante Plutôt pas intéressante Pas intéressante du tout Je ne sais pas

Q30. Au cours des 3 dernières années, estimez-vous qu'il vous soit arrivé d'être discriminé (promotion, mobilité, rémunération) en raison de votre âge ?

Oui Non Je ne sais pas

À ceux qui répondent OUI à Q30.

Q30. bis. Concrètement, quelle forme a pris cette discrimination ?

Q31. Dans le cadre de notre étude, nous souhaiterions pouvoir rencontrer des salariés afin d'échanger avec eux lors d'un entretien de 45 min environ, seriez-vous intéressé par cette démarche ?

Oui Non

À ceux qui répondent OUI à Q31.

Q27 bis. Merci de renseigner votre adresse électronique et/ou un numéro de contact

Ce questionnaire est à présent terminé. Nous vous remercions du temps accordé et vous souhaitons une excellente journée/soirée.



Horizons
prospective
et métiers
du commerce

Cette étude a été
commandée par :



Et réalisée par :

