



# Les Echos SPÉCIAL SANTÉ-PRÉVOYANCE

**ENJEUX** Prises en tenaille entre les questions stratégiques, les demandes des salariés et les obligations réglementaires, les entreprises explorent diverses formes d'accompagnement des fins de carrière.

## Préparation à la retraite : les nouveaux défis des employeurs

Julie Le Bolzer

**S**ujets de débats houleux, la dernière réforme des retraites et sa suspension ont été largement commentées. Dans le même temps, la loi ANI sur les salariés expérimentés (la nouvelle terminologie pour désigner les seniors) est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2026. Cette surexposition du thème des fins de carrière n'a toutefois pas levé le voile de complexité perçu par le grand public.

Ainsi, « 65 % des Français disent ne pas être en mesure d'évaluer la date de leur départ et le montant de leur pension », selon Laure Moudenc, la directrice générale d'Ombello, filiale du groupe Baker Tilly spécialisée en rémunération, retraite et prévoyance. La dirigeante appuie néanmoins sur le fait qu'il n'est pas seulement question de date et de montant.

### Impact sur la masse salariale

« Une question obscure devient anxiogène. Surtout, après avoir travaillé quarante ans, il est normal de s'identifier à son statut d'actif et d'appréhender cette nouvelle tranche de vie », analyse Laure Moudenc, en soulignant que ce « tournant psychologique » ne doit pas être occulté par l'employeur. D'autant que des outils sont prévus par le législateur. « Même si certaines réglementations sont jugées contraignantes, elles fléchissent les stratégies RH, donc les entreprises s'en saisissent », observe Françoise Kleinbauer, consultante senior chez France Retraite by Diot-Sciaci. Elle cite des dispositifs existants, tels la retraite progressive et le mécénat de compétences, « qui peuvent être combinés pour accompagner le collaborateur dans sa "vie



Une usine perdrait 10 % de son chiffre d'affaires à cause de la perte de compétences résultant de départs mal anticipés. Photo iStock

d'après», en lui permettant de travailler à temps partiel, tout en s'engageant au sein d'une association. »

Au-delà de la prévention contre l'usure professionnelle et de la préservation de l'engagement des collaborateurs en fin de carrière, il s'agit de la gestion de l'entreprise et du travail. « Le sujet des retraites doit être abordé d'un point de vue psychique, pas seulement mathématique. Mais l'aspect calculatoire reste essentiel », appuie Valérie Batigne, présidente de la société de conseil en retraite Sapiendo. Elle évoque

notamment l'impact des départs sur la masse salariale, ainsi que sur le précieux portefeuille de connaissances disponibles en interne. C'est justement pour cartographier et orchestrer les compétences chez les industriels que Baptiste Gendron a créé la plateforme Alex by Yelhow, aujourd'hui déployée dans des groupes comme Saint-Gobain, L'Oréal, Daher ou encore ACC.

« A l'heure actuelle, seules les connaissances relevant du réglementaire sont réellement formalisées : par exemple, la conduite d'un chariot élé-

vateur ou la capacité à travailler dans un environnement sécurisé. Mais ce ne sont là que 25 % des savoirs disponibles dans une usine », explique Baptiste Gendron, qui préconise de « tracer aussi ce qui est dans la tête des gens ». Et l'entrepreneur d'ajouter que « des compétences perdues à cause de départs, de plans de formation ou de transfert des savoirs non anticipés font perdre 10 % de chiffre d'affaires à un site industriel ».

Projeter en amont la sortie des collaborateurs peut aussi constituer un levier d'adaptation face à

des transformations structurelles ou un changement de modèle économique. « Une entreprise, qui devait refondre son organisation du fait d'une digitalisation massive, a pu lisser les départs, sans trop de conséquences, en mettant en place la retraite progressive », note Françoise Kleinbauer.

#### Pluralité des parcours

Au même titre qu'il s'agit de prendre en compte les spécificités de l'employeur, de son secteur et de sa culture d'entreprise, la pluralité

« Le sujet des retraites doit être abordé d'un point de vue psychique, pas seulement mathématique. »

VALÉRIE BATIGNE  
Présidente de la société de conseil en retraite Sapiendo

des parcours professionnels ne saurait être éclipsée. « La retraite n'est pas un sujet universel, les problématiques diffèrent d'une personne à l'autre, d'où l'importance d'individualiser la réponse », insiste Laure Moudenc, en rappelant que cette diversité a aussi cours du côté des solutions activables : compte épargne temps, congés de fin de carrière, plan d'épargne pour la retraite collectif, rachat de trimestres subventionné par l'employeur...

« Ce sont là autant de dispositifs disponibles qu'il faut choisir, expliquer, chiffrer... », dit Valérie Batigne, en rappelant que les démarches d'information ne sauraient être destinées aux seuls seniors. Déplorant que les entreprises aient tendance à s'atteler au sujet de la retraite « quand la pyramide des âges les y incite et qu'elles sont face à une cohorte d'employés en âge de partir », elle prône « un accompagnement généralisé, y compris pour les jeunes, eux aussi en demande d'informations sur les enjeux financiers et la façon d'épargner ». ■