

Enquête 2022

La Transition Emploi-Retraite

Comment les entreprises accompagnent
leurs salariés seniors jusqu'à la retraite ?



Mercer, filiale de Marsh McLennan, acteur majeur du conseil en ressources humaines depuis plus de 75 ans, accompagne la transformation des entreprises de toutes tailles pour repenser le monde du travail en modernisant leurs régimes de santé, de prévoyance et de retraite mais aussi en reconsidérant la gestion de leurs talents pour améliorer leur performance et leur bien-être.

Cette transformation passe également par la digitalisation des processus, tant pour les fonctions RH que Finance, que Mercer propose en s'appuyant sur la solution Cloud Workday permettant aux organisations de gagner en agilité et en performance.

Les directions financières peuvent aussi bénéficier des conseils et solutions technologiques sur-mesure de Mercer pour optimiser leurs stratégies d'investissement.

En France, Mercer déploie aussi son expertise auprès des TPE-PME, des travailleurs indépendants et des particuliers (couverture santé et prévoyance, complémentaires santé étudiante, famille ou senior, épargne salariale, multirisque, retraite, mobilité internationale, téléassistance, assureur emprunteur,...) grâce à son département dédié « Mes Solutions Mercer ».

Aujourd'hui, Mercer compte environ 25 000 collaborateurs – dont plus de 700 en France, répartis sur 12 sites - implantés dans 43 pays, qui aident au quotidien ses clients à construire un avenir plus prometteur dans 130 pays.

Le groupe Marsh McLennan (NYSE : MMC) - spécialiste mondial de la gestion des risques et du courtage d'assurance - s'appuie sur 86 000 collaborateurs et présente un chiffre d'affaires annuel de plus de 20 milliards \$ par l'intermédiaire de ses quatre entités : Mercer, Marsh, Guy Carpenter et Oliver Wyman.

Plus d'informations : www.mercer.fr

Sommaire

Édito	4
1. Méthodologie	5
2. Pyramide des âges vieillissante : les problématiques rencontrées	6
3. L'information des salariés : demande et offre	10
4. Les mesures de Transition Emploi-Retraite : connaissance et application	13
5. L'impact de la mise en place de mesures vu par les entreprises	21
Les grands enseignements de notre enquête	25



Marina Rouxel
Responsable Transition
Emploi-Retraite,
Mercer France

Édito

Nous sommes très heureux de vous présenter les résultats de notre enquête sur les mesures de Transition Emploi-Retraite en France. Pour cette première enquête, nous avons interrogé les fonctions dirigeantes des entreprises du type RH et C&B.

Dans le cadre de la réforme des retraites qui prévoit de repousser l'âge légal de départ, et face à la demande croissante des entreprises de connaître les tendances autour du sujet de la gestion des seniors, nous avons souhaité faire un état des lieux du niveau de connaissance des entreprises vis-à-vis des mesures de Transition Emploi-Retraite, des problématiques relatives au vieillissement de leur population et des mesures effectivement en place selon les secteurs d'activité.

Dans ce contexte, quel niveau d'information reçoivent les salariés ? Quelle est la motivation principale des entreprises lors de la mise en place de mesures ? Et quels sont les dispositifs adéquats aux problématiques soulevées ? C'est à ces questions que nous avons voulu répondre grâce à cette première enquête. Nous espérons qu'elle nourrira vos réflexions et stratégies d'entreprise dans le cadre de votre fonction.

Bonne lecture.

Marina ROUXEL

1- Méthodologie

Notre enquête sur les mesures de Transition Emploi-Retraite a été administrée en ligne pendant une durée de trois semaines du 25 août au 15 septembre 2022.

Pour cette première édition, 87 participants de secteurs d'activité divers ont répondu à l'ensemble des questions. En voici le détail :



Industrie

55 %



Services

16 %



Commerce

9 %



Banque/Assurance

9 %

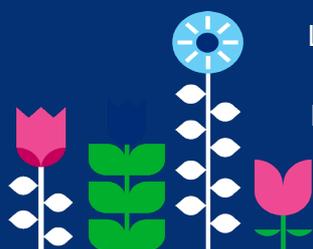


Autre

10 %



Les répondants font partie de quatre secteurs d'activité différents, avec une part très importante issue du secteur de **l'industrie**. Nous avons regroupé les entreprises du secteur public, associatif, autoroutier, de l'énergie et du luxe dans « Autre ».



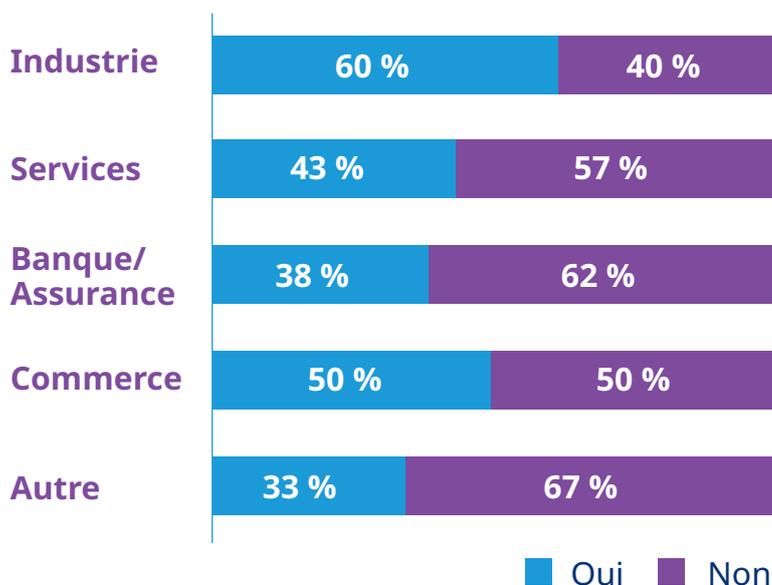
2. Pyramide des âges vieillissante : les problématiques rencontrées

Face à une pyramide des âges vieillissante ou inversée, les entreprises peuvent rencontrer des problématiques variées de gestion des ressources humaines et notamment de leur population senior, et ce dans tous les secteurs d'activité. Cette enquête vise à **définir les principales préoccupations des entreprises** face à ce phénomène, et à **mettre en lumière les mesures de Transition Emploi-Retraite connues et utilisées pour y remédier**.

La pyramide des âges, un indicateur des difficultés de gestion des ressources humaines

52 % des entreprises répondantes ont affirmé rencontrer des difficultés face à une pyramide des âges vieillissante dans leur entreprise, tous secteurs d'activité confondus.

Les entreprises se sentent particulièrement concernées dans le secteur de **l'Industrie**, **60 %** d'entre elles estimant faire face à des problématiques liées à **une pyramide des âges vieillissante** ou inversée. Les années 1970-1980 ont donné lieu à d'importantes vagues de recrutement dans ce secteur, expliquant aujourd'hui le vieillissement des populations et le nombre croissant de départs à la retraite.



À l'opposé, les entreprises relevant des secteurs des **Services** ou de la **Banque/Assurance** se disent **moins préoccupées face à la gestion de leur pyramide**. Nous verrons par la suite que cela ne signifie pas que les mesures de Transition Emploi-Retraite ont moins de succès dans ces secteurs.



Pyramide des âges vieillissante : les différentes problématiques rencontrées par les entreprises

Ci-dessous, quelques extraits des réponses au questionnaire

Gestion intergénérationnelle

- « Renouvellement des talents »
- « Difficultés de recrutement »
- « Retenir les seniors tout en attirant les populations plus jeunes »
- « Pas de salariés Gen Z »



Transmission des Savoirs

- « Transmission des compétences - Perte de l'historique »
- « Transfert de connaissances et compétences »
- « Transmission des savoirs-faire »
- « Pérennisation des compétences »



Pénibilité

- « Augmentation contraintes médicales pour les salariés de plus de 58 ans »
- « Adaptation du poste de travail »
- « Usure physique, fatigue des anciens »
- « Inaptitudes, restrictions, arrêts de travail »



Prévision des départs

- « Anticiper les remplacements »
- « Nombreux départs dans les 5 années à venir et perte de compétences associée »
- « Beaucoup de départs dans un laps de temps court »
- « Nombreux départs en retraite dans les 5 prochaines années »



Responsabilité sociale de l'entreprise

- « Compétitivité »
- « Marque employeur, dynamique RH »
- « Souhait d'une transition douce emploi retraite »



Principales préoccupations des entreprises liées à la gestion de la pyramide des âges



Prévision des départs à la retraite

1

44%

des répondants rencontrent cette problématique



Transmission des savoirs

2

22%

des répondants rencontrent cette problématique



Gestion inter générationnelle

3

17%

des répondants rencontrent cette problématique

La **prévision des départs à la retraite** se trouve à la première place des préoccupations citées par les entreprises répondantes, tous secteurs d'activité confondus. Face à la confidentialité des données personnelles de retraite des salariés, les services des ressources humaines ne connaissent pas les dates de départ prévisionnelles de leurs collaborateurs. Il est ainsi difficile d'anticiper les départs potentiels, lesquels pouvant n'être connus que quelques mois avant le départ effectif des salariés.



La prévision des départs est, en effet, un enjeu essentiel dans la gestion des salariés seniors.

De l'absence de prévision découlent d'autres problématiques de gestion rencontrées par les entreprises, notamment la **transmission des savoirs** et la **gestion intergénérationnelle**, qui se situent respectivement en deuxième et troisième place de notre classement des difficultés rencontrées.

L'absence de prévision des départs peut entraver la transmission des savoirs et donc le maintien des compétences et de la compétitivité de l'entreprise. La gestion intergénérationnelle s'en trouve également impactée, l'évolution des carrières des plus jeunes pouvant être freinée par un maintien tardif des seniors en activité.

Notons que parmi les réponses, la **responsabilité sociale de l'entreprise** est une préoccupation en marge des difficultés répertoriées dans les réponses du panel. Toutefois nous remarquons en pratique qu'il s'agit d'une préoccupation croissante des entreprises soucieuses d'accompagner leurs seniors sereinement dans la préparation de leur retraite.

“ Le meilleur moyen de prévoir le futur, c'est de le créer ”

*Peter Drucker (1909-2005),
Professeur en management*



3. L'information des salariés : demande et offre

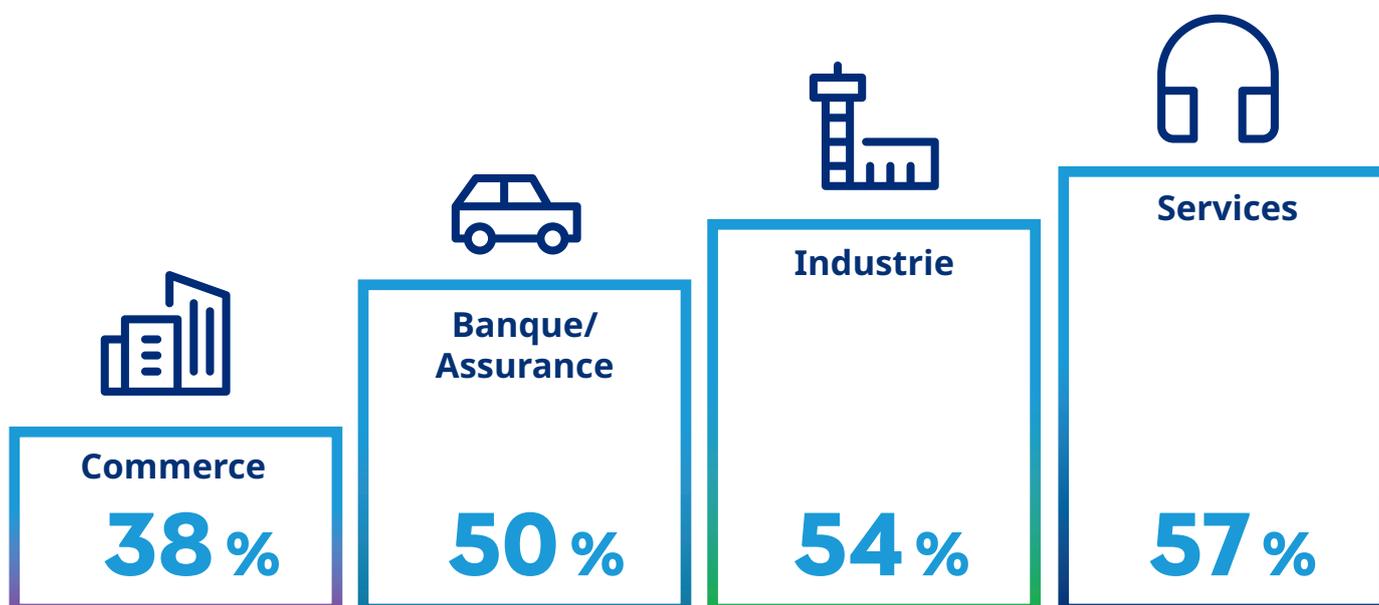
Des partenaires sociaux et des collaborateurs en demande d'information

90%

des entreprises répondantes indiquent que leurs collaborateurs ou leurs partenaires sociaux demandent de l'information sur la retraite à différentes fréquences.

Pour **51%** d'entre elles, tous secteurs d'activités confondus, il s'agit d'une **préoccupation importante dans leur entreprise** puisqu'ils sont sollicités souvent voire très souvent sur ce sujet.

Les secteurs les plus sollicités au sujet de l'information retraite



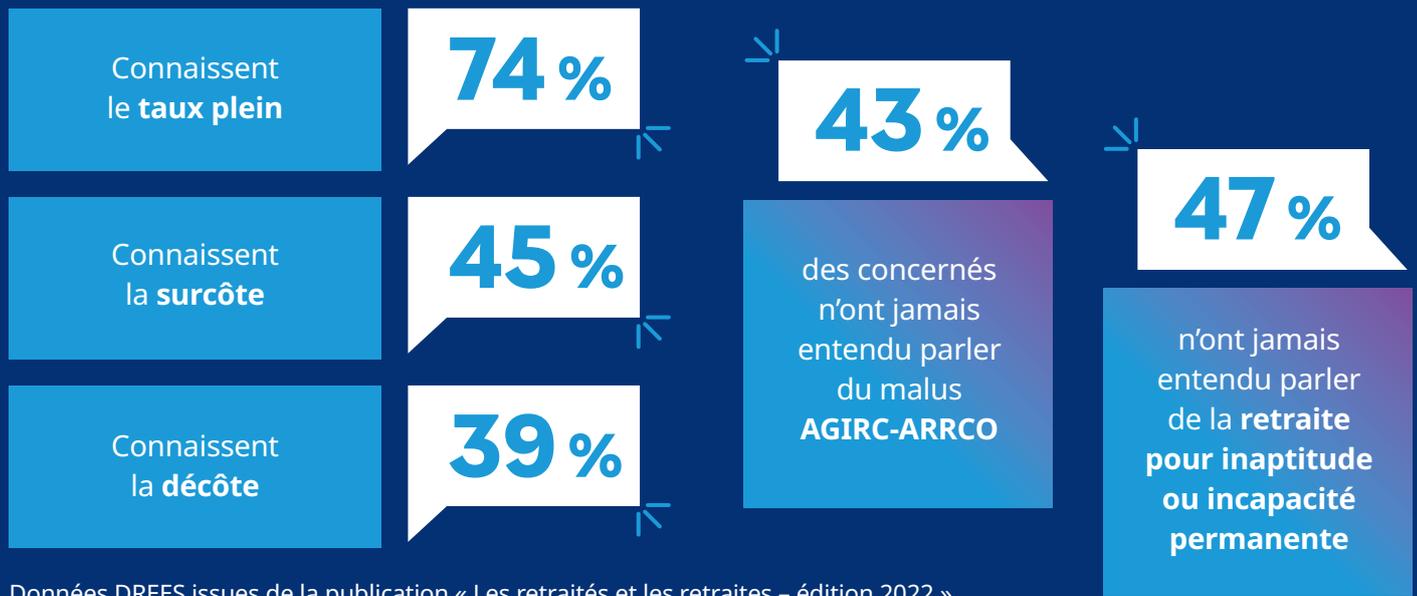
Les secteurs des Services et de l'Industrie sont les secteurs sollicitant le plus d'informations sur le sujet. En effet, parmi notre panel de répondants, **57%** des entreprises issues du secteur des Services et **54%** issues du secteur de l'Industrie sont **sollicitées souvent ou très souvent par leurs partenaires sociaux au sujet de l'information retraite**.



L'information retraite offerte aux salariés

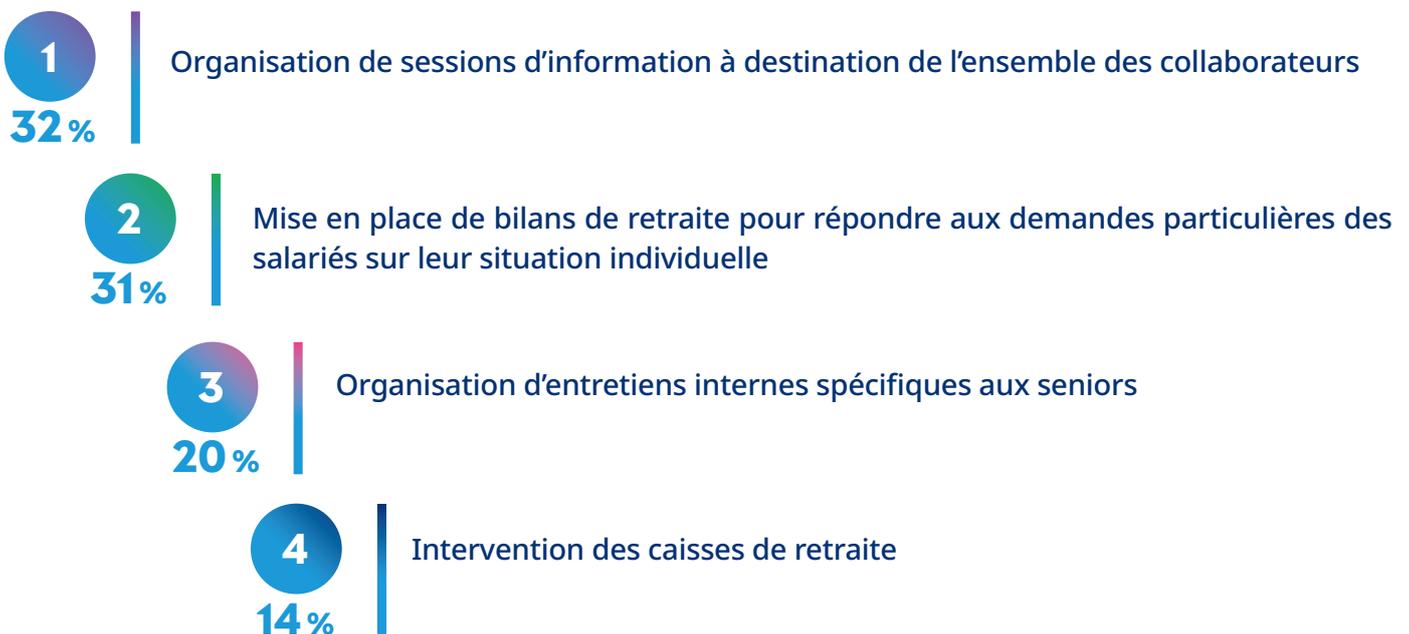
Seules **42 %** des entreprises répondantes tous secteurs confondus informent leurs collaborateurs vis-à-vis de leur retraite.

Nous avons comparé ce chiffre au niveau de connaissance des nouveaux retraités vis-à-vis de la retraite, communiqué dans le dernier rapport de la DREES édité en 2022 « Les retraités et les retraites ». Ces chiffres démontrent que la connaissance de la retraite est partagée par une majorité de nouveaux retraités, mais qu'elle reste superficielle.



D'après la DREES, ces chiffres n'évoluent pas depuis 2017, malgré une diversification des méthodes de communication.

Les 4 moyens de communication les plus utilisés



Malgré une demande relativement forte des salariés et des partenaires sociaux, **le niveau d'information sur la retraite partagé par les employeurs reste faible.**

Or, **systematiser les entretiens seniors** permet aux collaborateurs de faire part à leur hiérarchie de leurs inquiétudes et de leurs souhaits vis-à-vis de l'aménagement de leur fin de carrière.

De même, **l'intervention des caisses de retraite** peut permettre aux salariés de poser des questions administratives vis-à-vis de régularisations et des démarches à entreprendre. **La planification peut toutefois s'avérer compliquée** pour les entreprises ayant des salariés présents sur de nombreux sites, et les démarches administratives étant différentes selon que l'anomalie concerne la retraite de base ou la retraite complémentaire, l'intervention d'une seule des deux caisses de retraite peut engendrer une information incomplète.



D'après notre enquête, **100 % des entreprises organisant des sessions d'information, mettent également en place un autre moyen de communication**, tel que l'entretien individuel interne (42 %), le bilan retraite individuel (54 %), l'intervention des caisses de retraite sous la forme de permanence (63 %) ou encore l'accompagnement des salariés dans le cadre de leurs démarches retraite (4 %). Les réunions d'information démontrent l'intérêt d'**anticiper sa fin de carrière et sa retraite le plus tôt possible** et suscitent un vif intérêt des collaborateurs vis-à-vis de leur situation personnelle.

4. Les mesures de Transition Emploi-Retraite : connaissance et application

Des dispositifs partiellement connus des entreprises

Les mesures de moyen terme qui ont un effet différé dans le temps ou qui s'appliquent sur plusieurs années, sont les plus connues.

Mesures les plus connues des entreprises



Mesures les moins connues des entreprises

Etonnamment moins connues, elles sont pourtant efficaces et méritent un point d'attention, notamment dans la **gestion de la transmission des savoirs** et la **gestion intergénérationnelle**.

Le **temps partiel senior**

41%

La **majoration de l'indemnité de départ en retraite**

33%

Le **temps partiel senior** permet en principe aux salariés d'organiser leurs tâches dans l'optique de transmettre des savoirs et de former des collaborateurs plus jeunes. Ceux-ci obtiennent davantage de visibilité quant à l'acquisition de nouvelles compétences et à l'évolution de leur carrière. La **majoration de l'indemnité de départ à la retraite** avant une date donnée peut être incitative au départ pour le salarié qui prendrait alors la décision de partir au plus tôt pour en bénéficier.

Autres mesures



Le mécénat de compétences



La compensation du malus

Le **mécénat de compétences** consiste en la mise à disposition de salariés sur leur temps de travail auprès d'organismes d'intérêt général ou d'utilité publique. Plébiscitée par les seniors, cette mesure donne un sens à l'investissement professionnel et ouvre des perspectives d'activité à la retraite mais semble moins connue des entreprises. Le mécénat de compétences ouvre pourtant droit à un avantage fiscal pour l'entreprise, correspondant à une réduction d'impôt sur les sociétés de 60 % appliquée à la part du salaire chargé perçu par le salarié pour le temps passé auprès de l'organisme.

La **compensation du malus** en retraite complémentaire, consistant pour l'employeur à verser une prime au salarié annulant la réduction temporaire appliquée sur sa retraite complémentaire AGIRC-ARRCO, est également peu connue. Cette méconnaissance peut s'expliquer par l'application récente de cette réglementation (depuis 2019), mais aussi par l'impossibilité pour les services de ressources humaines d'estimer le montant du malus applicable sur la retraite complémentaire des salariés. Ces estimations peuvent notamment être effectuées dans le cadre de la réalisation de bilans de retraite.



Focus sur les pratiques en matière de Transition Emploi-Retraite

51%

des entreprises de notre panel n'ont pas de mesures de Transition Emploi-Retraite en place alors que la moitié d'entre elles déclarent avoir des problématiques liées à la pyramide des âges.

Quelles sont les mesures adoptées par les entreprises ?



49 % des entreprises ayant répondu à notre enquête ont mis en place des mesures de Transition Emploi-Retraite.

46 % d'entre elles se sont dotées de dispositifs alors qu'elles n'ont pas de problématiques de pyramide des âges.

Pourcentage de détention des dispositifs par les entreprises



Le bilan de retraite individuel

49 %



Le temps partiel senior

44 %



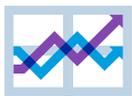
La majoration d'Indemnité de Départ à la Retraite (IDR)

22 %



L'aménagement de fin de carrière

12 %



La retraite progressive

49 %



Le rachat de trimestres

24 %



Le mécénat de compétences

20 %



La compensation du malus

7 %

Les **solutions privilégiées par les entreprises** sont des outils légaux auxquels elles peuvent avoir facilement accès à travers la mise en place d'une **réduction du temps de travail** dans le cadre d'un temps partiel senior ou d'une retraite progressive.

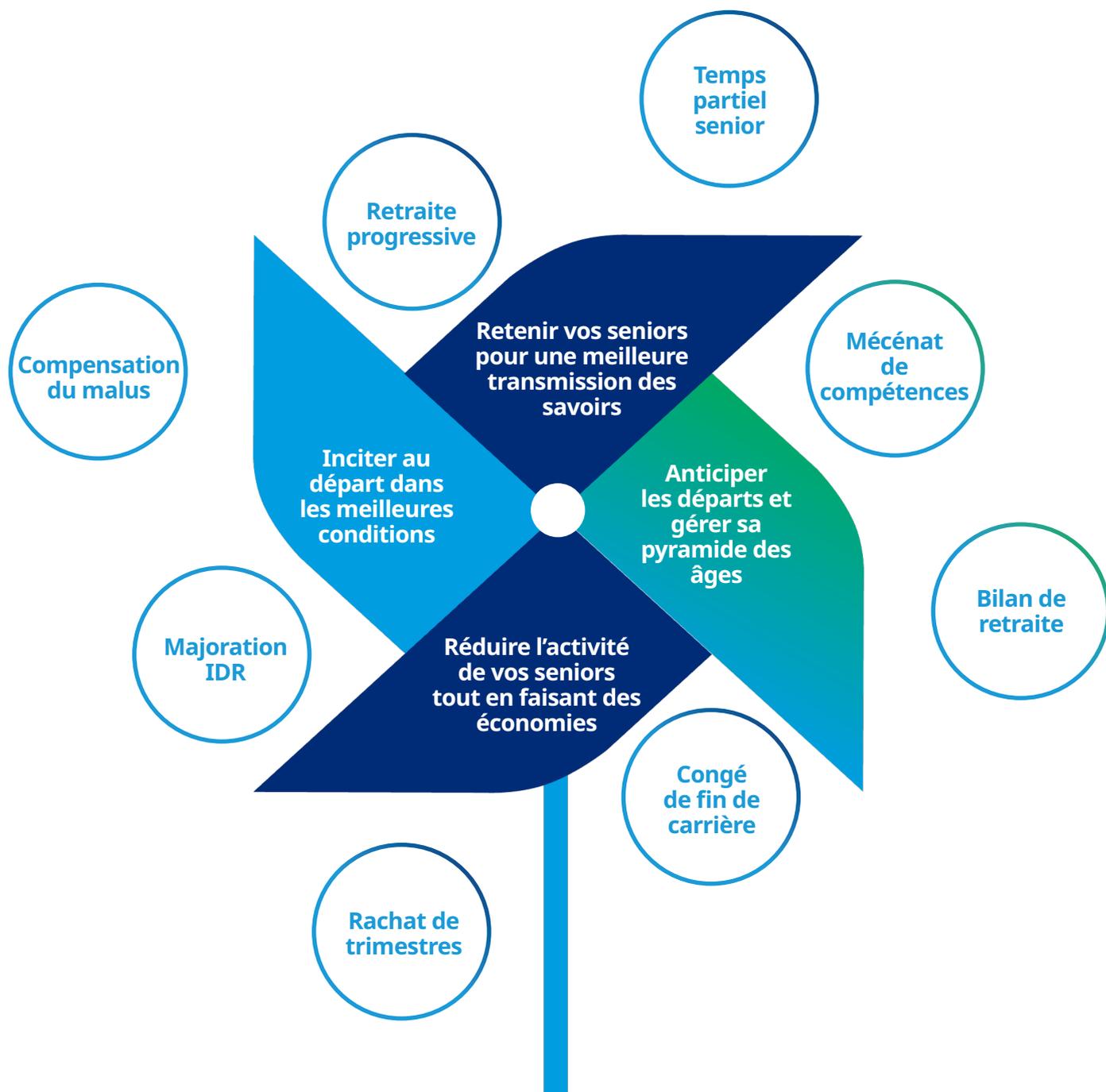
Ces dispositifs légaux sont le plus souvent améliorés dans le cadre d'accords d'entreprise, proposant **la prise en charge par l'employeur de tout ou partie des cotisations** vieillesse patronales et/ou salariales afin de maintenir le niveau de revenus à la retraite, et parfois le maintien d'un certain niveau de salaire supérieur au taux d'activité pratiqué. Ces mesures légales sont alors davantage incitatives et appréciées des salariés seniors.

Le **bilan de retraite individuel**, véritable **outil de gestion de fin de carrière**, confirme sa **position dominante** parmi le panel des mesures de Transition Emploi-Retraite plébiscitées au sein des entreprises. Si les données contenues au sein du bilan de retraite restent confidentielles, et en particulier les montants de retraite, le succès du bilan de retraite auprès des employeurs s'explique par **l'accès à une information capitale : la date de retraite à taux plein** du collaborateur. Dans le cadre de la réalisation d'un tel bilan, le salarié consent expressément à communiquer sa date de retraite à taux plein à son employeur, indicateur essentiel dans la prévision des départs à la retraite.



À chaque problématique, sa mesure

Pour chaque problématique, une solution de Transition Emploi-Retraite peut être apportée en fonction des besoins et objectifs définis par l'entreprise. En effet, les départements des Ressources Humaines ont la possibilité de choisir les mesures les plus adaptées permettant de construire les solutions de gestion des fins de carrière en adéquation avec la stratégie et les objectifs de l'entreprise.



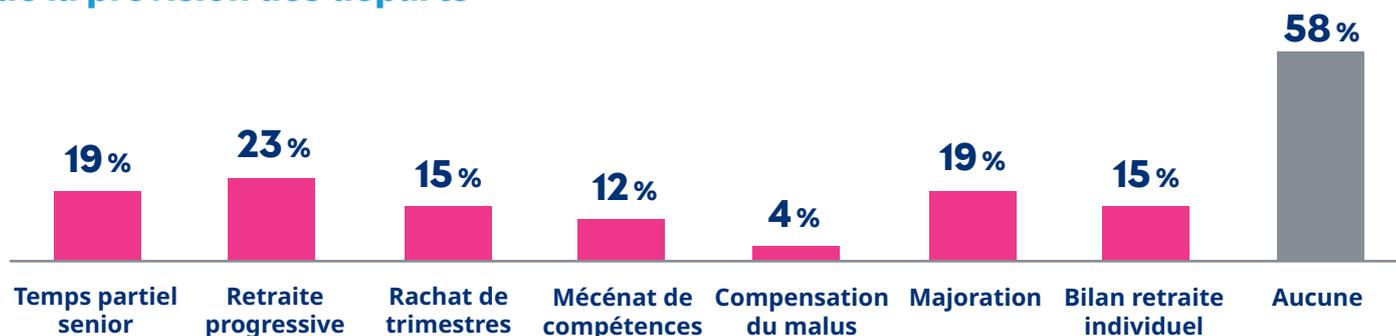
L'illustration ci-dessus est une représentation des solutions pouvant être apportées par les mesures de Transition Emploi-Retraite en fonction des enjeux propres à chaque entreprise mais ne saurait constituer une vérité absolue. Chaque situation d'entreprise est spécifique et requiert une analyse approfondie afin de déterminer les mesures de Transition Emploi-Retraite à mettre en place.

Des mesures inégalement utilisées face aux préoccupations rencontrées

Nous avons également voulu savoir quelles étaient les mesures de Transition Emploi-Retraite utilisées par les entreprises pour répondre aux préoccupations rencontrées.

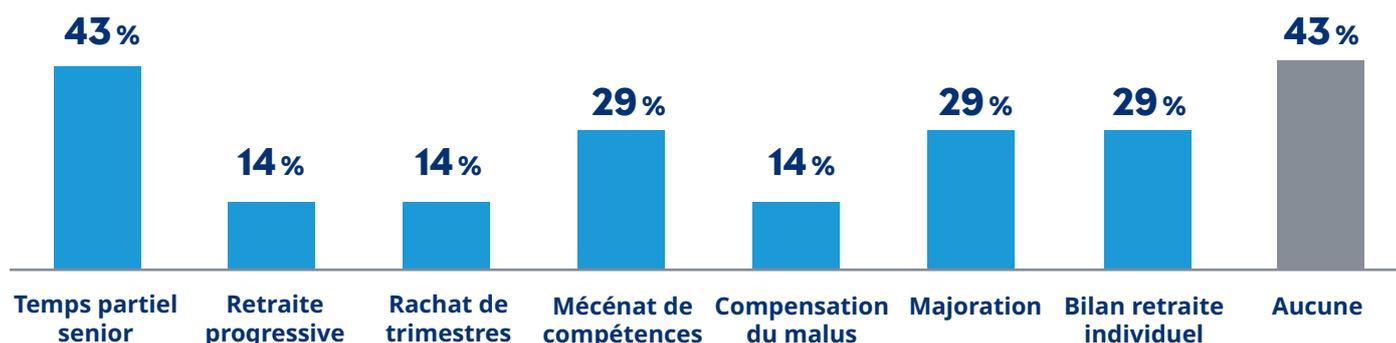
50 % des entreprises ayant des problématiques liées à la pyramide des âges **n'ont pas mis en place de mesures** destinées à leurs salariés seniors.

Taux d'équipement des entreprises pour répondre à la préoccupation de la prévision des départs



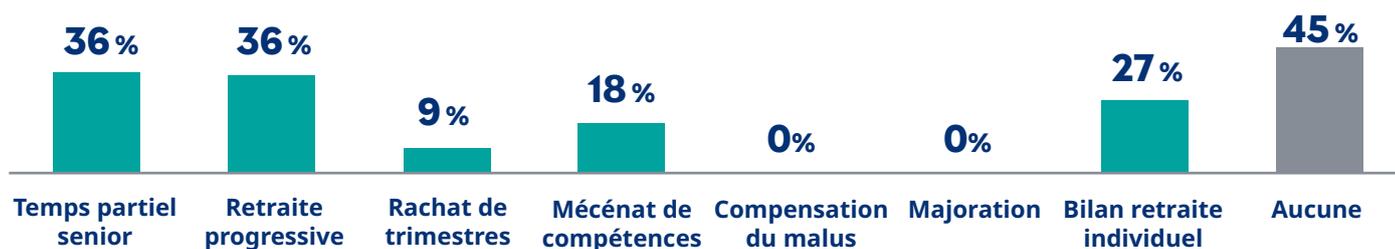
La **prévision des départs à la retraite** est la préoccupation donnant lieu à la mise en œuvre du panel de mesures de Transition Emploi-Retraite le plus large. **Toutes les mesures sont utilisées**. À cet égard, on note que le bilan de retraite individuel (15 %) n'est pas la mesure préférée alors qu'il s'agit d'un outil déterminant dans la prévision des départs.

Taux d'équipement des entreprises pour répondre à la préoccupation de transmission des savoirs



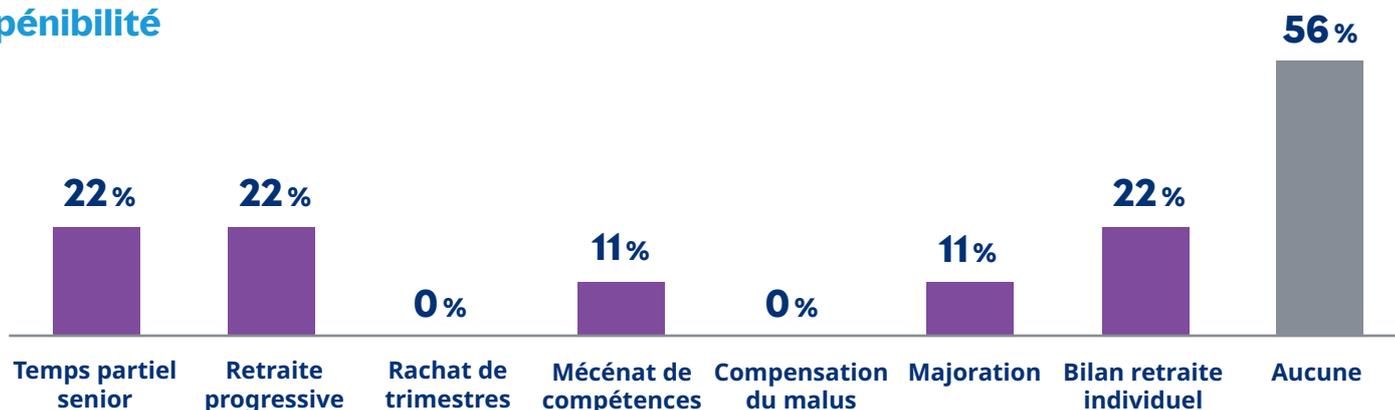
La préoccupation de la **transmission des savoirs** a pour effet la mise en place de toutes les mesures évoquées dans l'enquête, le **temps partiel senior** étant le dispositif le plus utilisé à 43 %. Étonnamment la retraite progressive n'est utilisée qu'à la marge (14 %) alors qu'il s'agit également pour le salarié senior de travailler à temps partiel, tout en percevant une partie de sa pension de retraite progressive. De la même manière, la **majoration de l'indemnité de départ à la retraite** est autant utilisée que le **bilan de retraite** (29 %), alors que cette mesure a un effet limité sur la transmission des savoirs puisqu'elle incite les seniors à partir plus tôt.

Taux d'équipement des entreprises pour répondre à la préoccupation de gestion intergénérationnelle



Parmi les mesures de Transition Emploi-Retraite, les dispositifs de **compensation du malus en retraite complémentaire** et de **majoration d'indemnité de départ à la retraite** peuvent être incitatifs à la prise de décision du départ à la retraite des salariés seniors. Ces mesures sont toutefois absentes des réponses de notre panel, les mesures plébiscitées pour la gestion intergénérationnelle étant les plus classiques et connues.

Taux d'équipement des entreprises pour répondre à la préoccupation de la pénibilité



Dans le traitement de la préoccupation de la pénibilité au travail, une mesure pourtant intéressante pour partir plus tôt à la retraite dans de meilleures conditions est **absente** : la **compensation du malus**, incitant à partir à la retraite dès la date du taux plein. Ceci s'explique sans doute par la **méconnaissance du dispositif**. Les mesures permettant de réduire son activité avant la retraite (temps partiel senior et retraite progressive) sont également plébiscitées pour répondre à la problématique de la pénibilité.



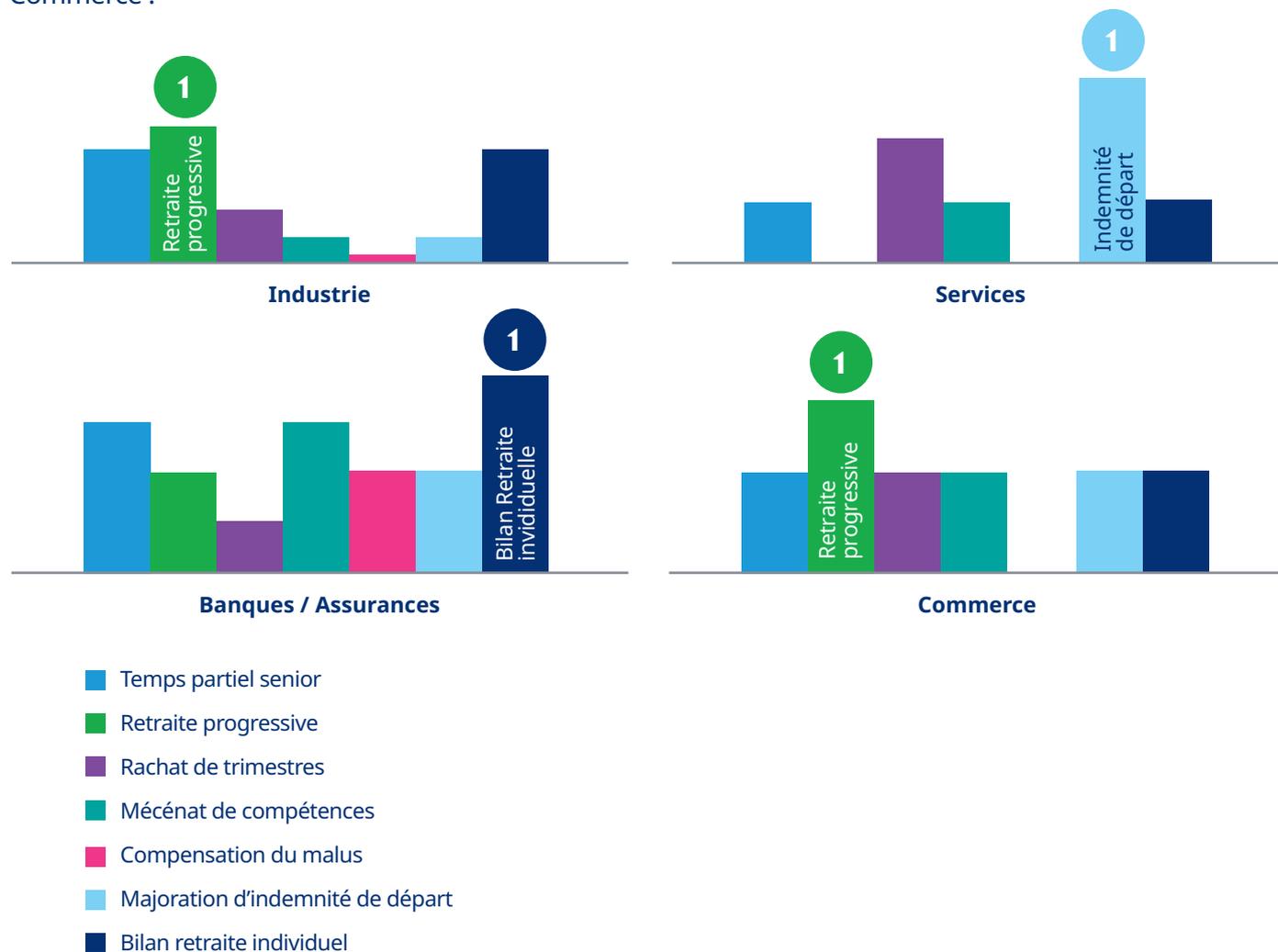
La préoccupation de la Responsabilité sociale de l'entreprise

La responsabilité sociale de l'entreprise dans une transition douce et sereine vers la retraite s'illustre dans notre panel par la mise en œuvre d'une mesure d'origine légale (**la retraite progressive**) et de mesures propres à la politique de l'entreprise (**la majoration de l'indemnité de départ à la retraite**, une mesure financière, et le bilan de retraite individuel, une mesure de gestion et d'aide à la prise de décision pour le salarié). Précisons ici que toutes les mesures ont vocation à s'inscrire dans une politique de RSE et peuvent être utilisées conjointement dans ce but.

Tendances d'équipement des entreprises de transition emploi-retraite par secteur d'activité

Face à la diversité des participants à l'enquête 2022, nous avons souhaité dégager les grandes tendances d'utilisation des mesures de Transition Emploi-Retraite par secteur d'activité.

En voici une illustration pour les secteurs de l'Industrie, des Services, de la Banque/Assurance et du Commerce :



Quelques remarques

Les **bilans de retraite et la retraite progressive** sont majoritairement utilisés dans l'**Industrie**, et peu voire pas du tout dans les secteurs des Services.

La **compensation du malus** se trouve uniquement appliquée dans l'**Industrie et la Banque/Assurance**. Une nouvelle fois cette mesure méconnue reste peu utilisée.

Le secteur **Banque/Assurance** propose quasiment l'**ensemble du panel** de mesures, avec le bilan de retraite et le mécénat de compétences en tête. Le **mécénat de compétences** est, quant à lui, plébiscité dans tous les secteurs d'activité.

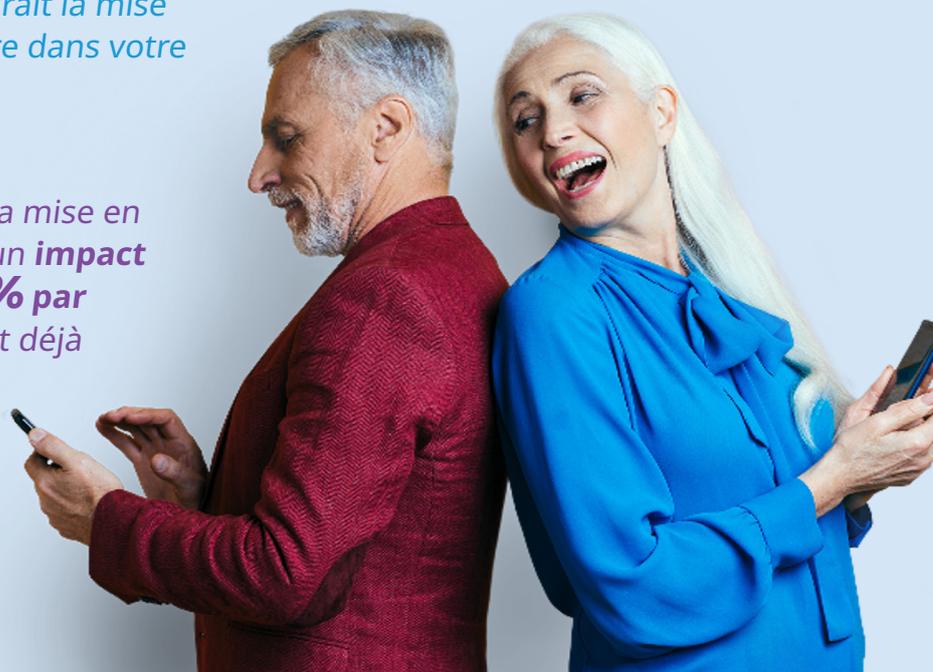
Le **rachat de trimestres** et la **majoration de l'indemnité de départ en retraite** sont appliqués dans tous les secteurs.

5. L'impact de la mise en place de mesures vu par les entreprises

Des impacts en très grande majorité positifs

Selon vous, quel(s) **impact(s)** a ou aurait la mise en place de mesures de fin de carrière dans votre entreprise ?

79 % des répondants considèrent la mise en place de ces mesures comme ayant un **impact positif dans l'entreprise**, dont **60 % par retour d'expérience** puisqu'ils en ont déjà mis en place différents dispositifs.



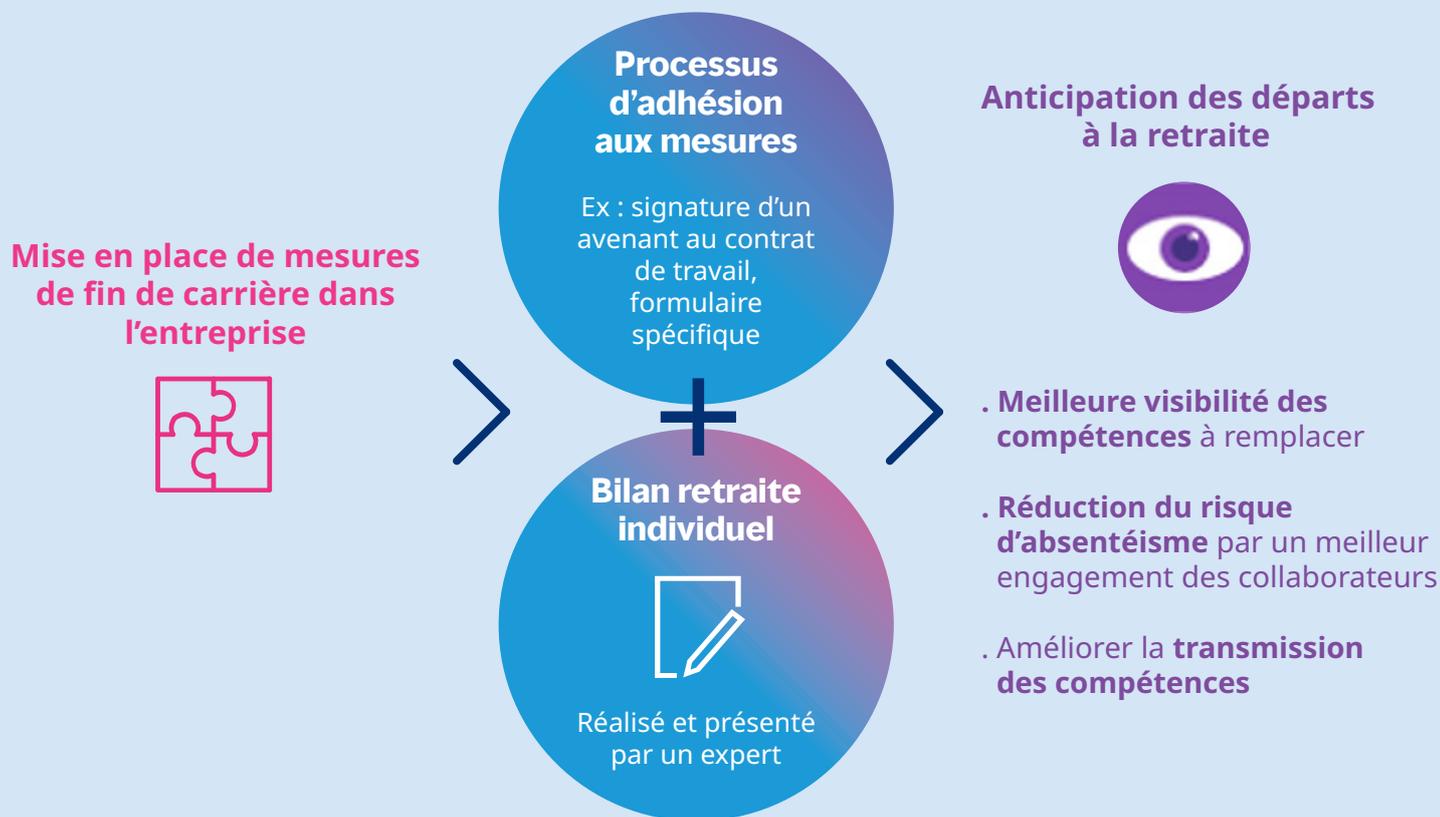
Paradoxalement, parmi ces 79 %, **seulement 16 %** des entreprises estiment que la mise en place de mesures aurait un impact positif sur **l'anticipation des départs en retraite**.

Cette réponse est très intéressante car elle est directement corrélée avec le fait que l'anticipation des fins de carrière est aussi la première problématique rencontrée par les entreprises vis-à-vis de la retraite de leurs collaborateurs, notamment par **manque de visibilité des compétences à remplacer**.

En effet, aménager les fins de carrière permet de s'occuper de ce moment de carrière qui est souvent délaissé d'un point de vue évolution de poste et de prendre en compte les attentes des collaborateurs. Les salariés, en se renseignant sur les mesures applicables et en y adhérant de manière volontaire se sentent pris en considération et s'engagent auprès de leur employeur dans un parcours de fin de carrière limité dans le temps (souvent jusqu'à la date du taux plein). Dans ce cas, **l'adhésion est souvent matérialisée par la signature d'un avenant au contrat de travail ou d'un formulaire spécifique**.



Si les mesures sont assorties d'un bilan retraite individuel établi par un expert, cela permet au salarié comme au référent Ressources Humaines de connaître avec précision le calendrier des différentes étapes de la fin de carrière jusqu'à la date de départ à la retraite.



En deuxième position à égalité (10 %), l'existence de **mesures accroît l'information des collaborateurs sur le sujet de la retraite et des différentes options de fin de carrière et permettent aux salariés un départ à la retraite serein dans les meilleures conditions**. Les deux réponses sont intimement liées puisqu'une meilleure information concourt à un choix averti et conscient de la date de départ en retraite par le collaborateur, et donc à une fin de carrière plus apaisée.

À 9 % en troisième position, la mise en place de mesures aurait pour effet de **réduire le risque d'absentéisme par un meilleur engagement des collaborateurs**. Là aussi, le fait de formaliser l'engagement aux mesures par la signature d'un avenant a pour effet direct d'augmenter l'engagement des seniors. De même, l'application de mesures adaptées à une population senior fatiguée, ayant eu des métiers à caractère pénibles (comme le temps partiel senior ou la retraite progressive) permet d'alléger le temps de travail, tout en proposant des revenus corrects aux adhérents et donc de diminuer le nombre d'arrêts maladie ou de « quiet quitting¹ » dus à un état d'épuisement.

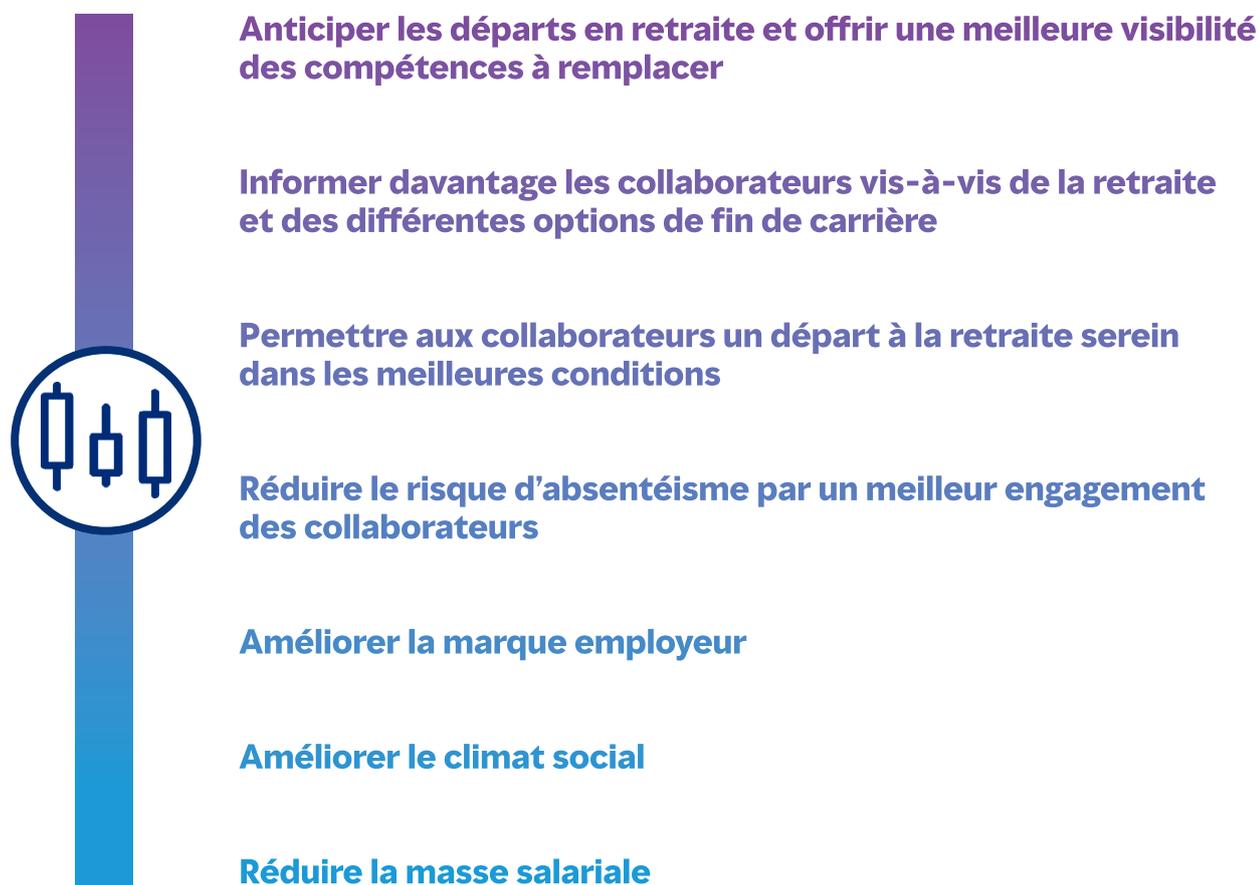
Ensuite, **l'amélioration de la marque employeur** grâce à l'implémentation de dispositifs est citée par 6 % des répondants. Ce chiffre démontre qu'à ce jour, la prise en charge des seniors est loin d'être le premier point sur lequel les entreprises travaillent pour améliorer leur image, alors même que l'aménagement des fins de carrière fait partie intégrante de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Cet indicateur RSE devrait prendre une place de plus en plus importante à l'avenir.

L'enquête Mercer « Les Français et la Retraite », parue le 12 mai 2022, avait d'ailleurs souligné le fait que les salariés de 18 à 24 ans étaient très demandeurs d'accompagnement de la part de leur entreprise face au sujet de la fin de carrière.

(1) « Quiet quitting » ou « démission silencieuse », renvoie à une tendance consistant à ne faire au travail que ce qui est strictement demandé dans sa fiche de poste, sans heures supplémentaires, ni initiatives.

En quatrième position, **5 %** des entreprises participantes estiment que **les mesures peuvent permettre d'améliorer le climat social et de réduire la masse salariale**. Avec 90 % des partenaires sociaux ou des collaborateurs sollicitant de l'information sur la retraite, l'exclusion de ce sujet dans le débat social peut engendrer un climat social compliqué, voire tendu, d'autant plus dans un contexte de débats fréquents vis-à-vis d'une réforme des retraites qui s'éternise.

Les impacts des mesures par ordre d'importance



Quant à la réduction de la masse salariale, on notera que bien que cet impact soit cité par certaines entreprises, il est loin d'être le premier conduisant à la mise en place de mesures.

Enfin, les entreprises indiquent également que la mise en place de mesures permet d'améliorer la transmission des compétences, de transformer des métiers par la libération de plus de temps pouvant être mis à disposition pour se former, de fidéliser des collaborateurs grâce à un meilleur équilibre vie personnelle / professionnelle et enfin, très classiquement, une transition emploi-retraite améliorée.

Quels impacts négligeables ou négatifs ?

Dans le cadre de notre enquête, **7 %** des participants ont répondu que l'impact des mesures de Transition Emploi-Retraite était, selon eux, négligeable ou inexistant et **7 %** qu'il serait négatif.

Il existe donc encore aujourd'hui, bien que de façon marginale, une certaine appréhension à mettre en place des mesures de Transition Emploi-Retraite liée **à l'augmentation du coût financier** pour l'employeur et **la perte de compétences clés**.

Cette crainte peut trouver sa source historiquement. En effet, pendant longtemps, les mesures de Transition Emploi-Retraite étaient limitées à la mise en place de dispositifs de préretraite avec un maintien de salaire important, extrêmement coûteux avec une taxe Fillon de 50 % sur l'ensemble des versements et avec des départs en masse qu'il était difficile de maîtriser. Or, aujourd'hui, très peu de préretraites avec rupture du contrat de travail sont encore mises en place et, comme nous l'avons vu, il existe un panel très divers de mesures.

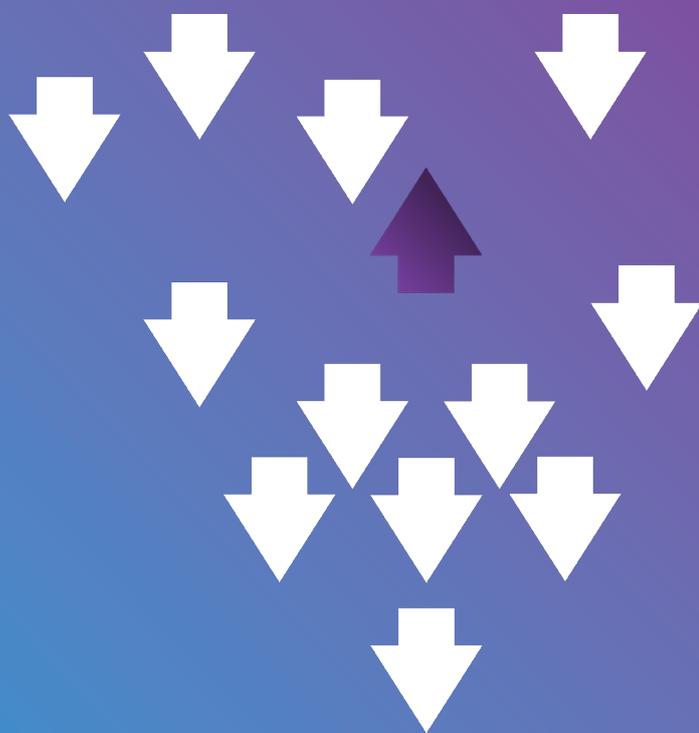
Néanmoins, ces avis négatifs semblent en majorité être des a priori puisque 75 % des répondants considérant que les mesures peuvent avoir un impact négatif ou négligeable n'ont jamais mis de sessions d'information en place dans leur entreprise et 50 % n'ont aucune mesure en place.



La mise en place d'une communication adéquate sur les mesures, notamment par l'organisation de sessions d'informations et la systématisation de bilans retraite individuels sont primordiales pour que les mesures atteignent l'objectif recherché. En effet, nous avons noté une **augmentation de 20 % de l'adhésion aux mesures** entre les clients ne mettant pas en place de communication et ceux dispensant des sessions d'information.



Marina Rouxel
Responsable Transition Emploi-Retraite,
Mercer France



Les grands enseignements de notre enquête 2022

La Transition Emploi-Retraite

- **L'anticipation des départs en retraite** est le premier enjeu pour les entreprises.
- Les seniors sont encore **mal informés** sur la retraite malgré des moyens de communication de plus en plus variés.
- La **communication est essentielle** pour l'adhésion aux mesures de fin de carrière.
- A chaque **problématique** sa **mesure** de fin de carrière.
- Le **Bilan retraite individuel** et la **Retraite progressive** sont les mesures les plus connues et les plus utilisées.
- Les mesures de fin de carrière sont globalement jugées comme **efficaces** et **positives**.





Yves Menetrier

Directeur Retraite et Investissement, Mercer France
yves.menetrier@mercer.com



Marina Rouxel

Responsable Transition Emploi-Retraite, Mercer France
marina.rouxel@mercer.com



Manon Carlési

Consultante Transition Emploi-Retraite, Mercer France
manon.carlesi@mercer.com



Aurélie Soria

Consultante Transition Emploi-Retraite, Mercer France
aurelie.soria@mercer.com

Mercer France
Tour Ariane
5, place de la Pyramide
92 800 Puteaux
+33 (0)1 35 21 35 00

@MercerFrance 

Mercer France 

www.mercer.fr 

Mercer (France) SAS, Société de Courtage en Assurances, dont le siège social est situé Tour Ariane, 5 Place de la Pyramide, 92800 Puteaux, immatriculée au RCS de Nanterre n° 390 589 455 dont le capital social est de 30 539 670 euros et enregistrée auprès de l'Organisme pour le Registre des Intermédiaires en Assurance (ORIAS) n°07001885 (www.orias.fr).

Service Réclamation Clients : Tour Ariane, 5, place de la Pyramide, 92800 Puteaux.

Service de médiation : La Médiation de l'Assurance, TSA 50110, 75441 Paris Cedex 09.
ACPR, 4, place de Budapest, CS 92459, 75436 Paris Cedex 09.

© 2022 Mercer (France) SAS, Tous Droits Réservés.

Les renseignements fournis dans le présent document sont donnés à titre d'information uniquement. Toute extraction, distribution, adaptation, reproduction, totale ou partielle d'informations de cette publication à des fins autres qu'un usage interne sans l'autorisation expresse de Mercer est strictement interdite.