



# Préparer et exploiter le diagnostic seniors

## Anticiper ou subir : le choix d'un dirigeant

*Chez DistriPlus Électroménager, PME de 62 salariés spécialisée dans la vente et la maintenance d'équipements domestiques, la question des seniors ne s'était jamais vraiment posée. Jusqu'au jour où le responsable logistique annonce son départ à la retraite dans dix-huit mois, tandis que deux techniciens expérimentés évoquent des difficultés physiques liées à la manutention.*

*Julien Martin, directeur général, réalise qu'il ne dispose d'aucune vision consolidée de la pyramide des âges. Il ignore combien de départs sont prévisibles à trois ans, quels métiers sont les plus exposés à l'usure, ni comment le sujet est intégré au dialogue social. Lors d'une réunion, un élu du CSE l'interpelle sur la stratégie de l'entreprise concernant l'emploi des salariés expérimentés. Julien comprend alors qu'au-delà de l'organisation, un risque juridique et financier existe : absence d'anticipation, gestion contestée d'une inaptitude, accusation de discrimination liée à l'âge.*

*Il active le diagnostic seniors proposé par L'Opcommerce. L'équipe RH rassemble les données essentielles : répartition par âge, ancienneté, métiers sensibles, projections de départs. La datavisualisation met en évidence un point critique : 40 % des chefs d'équipe ont plus de 55 ans et aucun plan structuré de transmission n'est formalisé.*

*En CSE, les échanges s'appuient désormais sur des données objectivées. Un plan d'action est défini : entretiens de seconde partie de carrière, tutorat, adaptation de certains horaires, intégration du sujet dans la GEPP. Pour Julien, le diagnostic n'a pas été un simple outil RH : il a permis de sécuriser l'entreprise, de prévenir des ruptures coûteuses et de démontrer une démarche active de conformité et de prévention du risque.*



## Les outils associés



**Comprendre la transparence des salaires**



**Mettre en place un accord ou plan GPEC pour anticiper les transformations**



**Charte ou accord entreprise emploi salariés expérimentés**



## Ressources et liens externes

- « À chaque problématique son diagnostic » Article Offre de services
- Fiche « Diagnostics/ accompagnements » L'Opcommerce
- Cap Compétences Commerce Parcours RH & dialogue social
- Communiqué de presse « EDEC Seniors Génération S »



## Comment agir concrètement ?

### 1. Vérifier votre éligibilité et prendre contact avec L'Opcommerce :

Connectez-vous à votre espace ou contactez votre conseiller de L'Opcommerce pour connaître les modalités exactes de financement de l'offre Génération S (en général, les diagnostics sont fortement pris en charge, jusqu'à 100 % pour les plus petites entreprises, dans la limite des règles en vigueur).

### 2. Utiliser la fiche-outil (ci-dessous) pour préparer le diagnostic

- Bloc 1 : faire le point sur vos enjeux seniors et vos relations sociales.
- Bloc 2 : lister et rassembler les données utiles pour la datavisualisation (effectifs, âges, métiers...).
- Bloc 3 : préparer un temps de dialogue social autour des résultats (ordre du jour, messages clés, décisions à préparer).

### 3. Pendant l'accompagnement, s'appuyer sur la datavisualisation

- Utilisez l'outil de datavisualisation fourni dans le cadre de Génération S pour visualiser la pyramide des âges, les départs à venir et les métiers sensibles.
- Partagez ces éléments avec vos représentants du personnel et vos managers comme support d'échanges plutôt que comme simple « photo RH ».

### 4. Transformer les résultats en plan d'action et engagements sociaux

- À partir du plan d'actions co-construit avec le consultant, identifiez ce qui doit être :
- intégré dans vos négociations ou consultations (GEPP, QVCT, seniors, organisation du travail),
- formalisé dans vos pratiques internes (entretiens de seconde partie de carrière, tutorat, aménagements de poste, formation des seniors, etc.).

Planifiez un suivi régulier en relations sociales (point d'étape en CSE, bilan annuel seniors, etc.).

## Les enjeux

### Enjeux spécifiques aux salariés expérimentés



Le diagnostic seniors ne relève pas uniquement d'une démarche RH volontaire. Il s'inscrit dans un cadre normatif renforcé par l'Accord national interprofessionnel du 14 novembre 2024 en faveur de l'emploi des salariés expérimentés, transposé par la loi d'octobre 2025.

Les entreprises sont incitées à structurer leur politique de recrutement, de maintien en emploi et d'aménagement des fins de carrière. L'absence d'anticipation peut générer plusieurs risques :

- risque juridique (contentieux pour discrimination liée à l'âge, inaptitude mal gérée, défaut de prévention),
- risque financier (coût des ruptures, perte de compétences clés, désorganisation opérationnelle),
- risque social (dégradation du climat et tensions en CSE).

Pour les TPE et PME du commerce, souvent peu outillées en matière de pilotage démographique, le diagnostic seniors constitue un outil de conformité pragmatique. Il permet d'objectiver les données, de préparer les consultations obligatoires (GEPP, QVCT), et de démontrer une démarche active de prévention et d'égalité de traitement. En ce sens, il s'agit d'un enjeu transversal : il touche la stratégie RH, le dialogue social, la gestion des compétences et la maîtrise du risque juridique et financier.



# Préparer et exploiter le diagnostic seniors

## Génération S dans le dialogue social

### Objectif de la fiche

Aider les dirigeants, responsables RH et managers de TPE/PME du commerce à :

- **Activer l'offre de services Génération S** (diagnostic seniors + dataviz),
- **Préparer en amont** le travail avec le consultant et L'Opcommerce,
- **Faire des résultats un support de relations sociales structurées** (CSE, délégués du personnel, équipes).

### Bloc 1 – Faire le point sur vos enjeux seniors et relations sociales

À remplir en interne, en 30 à 45 minutes, avant de contacter L'Opcommerce.

Pour chaque item, cochez : Oui/À surveiller/Non

À la fin du bloc 1, repérez 2 ou 3 points prioritaires que vous voulez travailler avec le consultant (ex. : usure sur certains postes, absence de visibilité sur les départs, manque d'outils pour parler des fins de carrière).

| Vos enjeux seniors (diagnostic rapide)                                                                           | OUI/NON/À SURVEILLER |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Nous avons une idée claire de la <b>pyramide des âges</b> de l'entreprise.                                       | OUI NON À SURVEILLER |
| Nous savons quels <b>postes clés</b> sont occupés majoritairement par des salariés de 50 ans et plus.            | OUI NON À SURVEILLER |
| Nous avons identifié les <b>départs à la retraite</b> probables à 3-5 ans.                                       | OUI NON À SURVEILLER |
| Nous avons déjà mis en place des <b>entretiens de seconde partie de carrière</b> .                               | OUI NON À SURVEILLER |
| Nous proposons des <b>aménagements de poste</b> ou de temps de travail aux salariés en fin de carrière.          | OUI NON À SURVEILLER |
| Nous avons des <b>tuteurs/référents expérimentés</b> pour transmettre les savoir-faire.                          | OUI NON À SURVEILLER |
| Relations sociales et dialogue sur le sujet seniors                                                              | OUI/NON/À SURVEILLER |
| Nous avons <b>informé</b> le CSE (ou les représentants du personnel/les équipes) de nos enjeux liés aux seniors. | OUI NON À SURVEILLER |
| Le sujet <b>apparaît dans nos échanges</b> sur la GEPP, la QVCT ou l'organisation du travail.                    | OUI NON À SURVEILLER |
| Il existe déjà un <b>accord ou un engagement informel</b> sur l'emploi des seniors.                              | OUI NON À SURVEILLER |
| Le climat social permet d'aborder le sujet <b>de façon apaisée et constructive</b> .                             | OUI NON À SURVEILLER |
| <b>TOTAL</b>                                                                                                     |                      |



## Bloc 2 – Préparer vos données pour la datavisualisation seniors

**Objectif :** rassembler les données de base qui permettront à l'outil de datavisualisation (action 2.4) et au consultant de produire des analyses utiles, sans complexifier la vie des petites structures.

Données à réunir (même sous forme simple, fichier Excel ou extrait de paie)

### Effectifs par tranche d'âge

ex: -25 ans/25-34 ans/35-44 ans/45-54 ans/55 ans et +

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

### Effectifs par métier/poste

Exemples : vendeur(se), caissier(e), responsable de magasin, logistique, back-office, etc.

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

### Ancienneté approximative

Moins de 2 ans/2-5 ans/6-10 ans/plus de 10 ans.

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

### Type de contrat et temps de travail

CDI / CDD, temps plein/temps partiel.

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |



### Financement et contact

Les diagnostics-accompagnements de L'Opcommerce sont **largement financés**, avec des prises en charge pouvant aller **jusqu'à 100 % pour les plus petites entreprises, selon les règles en vigueur** (taille de l'entreprise, enveloppes disponibles, etc.).

Pour connaître précisément vos droits :

- connectez-vous à votre Web Services Entreprises de L'Opcommerce, ou
- contactez directement votre conseiller de L'Opcommerce en mentionnant l'EDEC « Génération S » et les actions 2.3/2.4.



## Repérage des métiers sensibles

*Postes physiquement pénibles, horaires atypiques, forte charge mentale, forte tension commerciale, etc.*

## Départs prévisibles

Liste des salariés susceptibles de partir à la retraite dans les 3 à 5 ans (si vous la possédez).

**Astuce TPE :** si vous n'avez pas tous les chiffres, commencez par une vision « à la louche » (par magasin, équipe ou métier); l'objectif est de donner de la matière, pas de produire un bilan social complet.

Ces éléments pourront servir à :

- alimenter l'outil de datavisualisation,
- préparer des graphiques lisibles à partager en CSE ou en réunion d'équipe,
- faire le lien avec des plans d'action concrets (organisation, formation, transmission, aménagements).

## Bloc 3 – Organiser un temps de dialogue social autour des résultats

**Objectif :** faire du diagnostic seniors et de la datavisualisation un support de relations sociales, pas un document qui reste dans un tiroir.

### Préparer la réunion

#### Choisir le bon format

- Réunion CSE ou réunion avec les représentants du personnel,
- À défaut, réunion d'équipe élargie si vous n'avez pas d'instances formelles.

### Envoyer une invitation courte et claire

Exemple de message :

« Nous allons engager avec L'Opcommerce un diagnostic sur l'emploi des salariés expérimentés/seniors dans l'entreprise, dans le cadre de l'EDEC « Génération S ». L'objectif est d'anticiper les départs, d'adapter les postes et de mieux organiser la transmission des savoir-faire. Nous vous proposons un temps d'échange pour partager les premiers constats et discuter ensemble des priorités d'action. »

## Partager un ordre du jour simple

- Rappel du contexte (Génération S, offre de services de L'Opcommerce)
- Présentation des principaux résultats (datavisualisation)
- Discussion sur les risques et opportunités
- Co-construction des priorités d'action
- Modalités de suivi (prochain point, bilan, etc.)

## Pendant la réunion

- Présentez la **démarche globale** (diagnostic + dataviz + accompagnement) et insistez sur le fait qu'il s'agit d'un **outil d'appui** et non d'un contrôle.
- Affichez quelques **visuels clés** (répartition par âge, métiers les plus exposés, projection des départs) et laissez le temps aux participants de réagir.
- Notez les **préoccupations majeures** exprimées : santé et usure, évolutions de poste, reconnaissance des compétences, conditions de fin de carrière, etc.

## Après la réunion

- Formalisez **3 à 5 actions prioritaires**, par exemple :
  - mettre en place un dispositif de tutorat seniors/juniors,
  - adapter certains postes ou horaire pour des salariés en fin de carrière,
  - prévoir un plan de formation spécifique pour les 50+,
  - programmer des entretiens de seconde partie de carrière pour les salariés concernés.
- Intégrez ces actions dans :
  - vos **échéances de relations sociales** (consultations GEPP, QVCT, accords éventuels),
  - votre **plan de développement des compétences**.
- Planifiez un **point d'étape** (par exemple dans 6 ou 12 mois) pour revenir en CSE ou en réunion d'équipe sur les résultats et les avancées.