



Retraite progressive avec mission de tutorat

Une fin de carrière qui structure l'avenir du rayon végétal

Dans une jardinerie de périphérie employant quinze salariés, Alain, 62 ans, est responsable du rayon végétal. Il connaît les cycles de plantation, les fournisseurs locaux, les habitudes des clients fidèles. Il sait, sans fiche technique, pourquoi tel lot de rosiers souffre en vitrine ou comment rattraper un arrivage fragilisé par le transport. Depuis deux ans, la direction recrute davantage d'alternants, mais leur montée en compétence reste inégale. Les erreurs de conseil génèrent des retours produits, et la gestion des stocks saisonniers devient plus tendue.

Lorsque Alain évoque son départ prochain à la retraite, la directrice s'inquiète : son expertise n'est pas formalisée et personne ne maîtrise encore l'ensemble du cycle « commande-réception-mise en rayon-conseil client ». Plutôt qu'un départ brutal, ils envisagent une retraite progressive à 60 %, adossée à une mission de tutorat.

Alain conserve deux jours de gestion opérationnelle du rayon et consacre une journée au tutorat. Il accompagne une jeune cheffe de secteur et un alternant : tournées conjointes en serre, décryptage des commandes fournisseurs, transmission des « signaux faibles » (feuillage terne, terre trop compacte, erreurs d'exposition). Ensemble, ils formalisent des check-lists simples pour la réception des plantes et un calendrier saisonnier partagé.

En quelques mois, les retours clients diminuent, les pertes sur végétaux baissent et l'équipe gagne en autonomie. La retraite progressive n'a pas seulement aménagé une fin de carrière ; elle a sécurisé un savoir-faire critique et stabilisé l'organisation.

Au moment du départ définitif de Marc, dix-huit mois plus tard, les procédures clés sont formalisées, deux salariées sont capables d'assurer la gestion des commandes et la culture du magasin (cette façon d'accueillir sans pression, de conseiller sans insister) a été transmise. La transition n'a pas été subie ; elle a été organisée.



Les outils associés



Guide du management intergénérationnel



Action de formation en situation de travail (AFEST)



Programme de mentorat intergénérationnel



Mon Bilan de compétences



Ressources et liens externes

- **Service-public.fr – « La retraite progressive bientôt accessible à partir de 60 ans » (24/07/2025)**
- **L'Assurance retraite – Fiche pratique « Retraite progressive »**
- **Accord national interprofessionnel du 14/11/24 sur l'emploi des salariés expérimentés**
- **Articles de synthèse sur la « loi seniors » du 24 octobre 2025**



Comment agir concrètement ?

L'outil se présente comme :

- Un rappel synthétique des règles de la retraite progressive applicables à partir de 2026.
- Une grille d'action en 6 étapes pour organiser une retraite progressive tutorale dans une TPE-PME.
- Un modèle simplifié de lettre de mission de tutorat à adapter.

Il peut être utilisé :

- par un dirigeant de petite entreprise qui identifie un salarié expérimenté proche de la retraite ;
- par un responsable RH qui souhaite structurer une politique de transmission des compétences ;
- par un manager de magasin ou de service qui veut sécuriser « l'école du métier » en interne.

La démarche recommandée :

1. Vérifier l'éligibilité à la retraite progressive (conditions générales, faisabilité dans l'organisation).
2. Co-construire avec le salarié un projet de fin de carrière combinant temps partiel et mission de tutorat.
3. Formaliser via un avenant au contrat de travail (temps partiel/retraite progressive) et une lettre de mission tutorale.
4. Animer la mission (plan de transfert, temps dédiés, suivi).
5. Évaluer les effets (compétences transmises, intégration des nouveaux, ressenti du senior) et ajuster.

Les enjeux

Enjeux spécifiques aux salariés expérimentés

100%

La retraite progressive constitue un dispositif légal d'aménagement de fin de carrière. L'ANI d'octobre 2025 relatif à l'emploi des salariés expérimentés en renforce la portée stratégique en encourageant les entreprises à l'articuler avec des missions de transmission des savoirs. La retraite progressive permet désormais, à partir de 60 ans et sous condition d'au moins 150 trimestres cotisés, de réduire son temps de travail tout en percevant une fraction de sa pension de retraite. Le salarié reste actif, continue à cotiser, et prépare ainsi une transition plus douce vers la retraite. Parallèlement, l'Accord national interprofessionnel du 14 novembre 2024 et la loi du 24 octobre 2025 renforcent l'attention portée :

- à l'aménagement des fins de carrière (dont la retraite progressive),
- à la transmission des savoirs (tutorat, mentorat, mécénat de compétences),
- et à l'obligation pour l'employeur de motiver un éventuel refus de retraite progressive.



Retraite progressive avec mission de tutorat

A. Rappels indispensables – Retraite progressive (France, à partir de 2026)

À vérifier systématiquement avec le salarié et, si besoin, avec sa caisse de retraite (CARSAT/ Assurance retraite).

- **Public visé** : salariés (régime général et assimilés).
- **Conditions principales** :
 - Être âgé d'au moins **60 ans** à compter du 1^{er} septembre 2025.
 - Justifier d'au moins **150 trimestres** d'assurance tous régimes de base confondus.
 - Exercer une activité **réduite ou à temps partiel** entre **40 % et 80 % d'un temps complet**.
- **Revenu du salarié** :
 - Salaire correspondant à la quotité de travail (ex. 60 % du temps = 60 % du salaire),
 - fraction de pension correspondant à la partie non travaillée (ex. 40 %).
- **Statut** : le salarié reste **salarié actif**, continue à acquérir des droits à la retraite et à la formation.
- **Accord de l'employeur** : l'employeur peut refuser, mais doit désormais **motiver davantage son refus** (incompatibilité avec l'activité, impact sur la continuité de service, difficultés de recrutement éventuelles).

Pour la PME

Toujours inviter le salarié à vérifier sa situation précise avec l'Assurance retraite.

En cas de doute, se faire accompagner par son expert-comptable, un juriste ou L'Opcommerce

B. Grille d'action en 6 étapes Organiser une retraite progressive tutorale

Étape 1 – Identifier la situation et vérifier l'éligibilité

Objectif : Repérer les salariés pour lesquels une retraite progressive avec tutorat a du sens.

Questions à se poser

Le salarié a-t-il environ 60 ans ou plus ?

Détient-il des compétences clés pour l'entreprise (savoir-faire rares, clientèles, organisation du magasin, etc.) ?

A-t-il envie de réduire progressivement son temps de travail plutôt que de partir « d'un coup » ?

Actions

- Proposer un entretien de fin de carrière (inspiré de l'ANI) pour discuter envie, santé, projets, modalités possibles (temps partiel, tutorat...).
- Inviter le salarié à contacter sa caisse de retraite pour vérifier : âge, trimestres, date possible, impact sur la pension.

Livrables

- Compte-rendu d'entretien (même simplifié).



Étape 2 – Construire le projet de retraite progressive

Objectif: Co-construire un scénario réaliste pour l'entreprise et acceptable pour le salarié.

Questions

Quelle quotité de travail serait envisageable (50 %, 60 %, 70 %, 80 %) sans désorganiser l'activité ?

À quelle date viser le passage en retraite progressive ?

Sur quelle durée approximative (ex. 12 à 24 mois avant la retraite complète) ?

Actions

- Faire un petit **schéma calendrier** :
 - Mois M : passage en retraite progressive.
 - M à M+18 : période de tutorat.
 - M+18 : départ à la retraite définit (à ajuster ensuite avec la caisse de retraite).
- Vérifier les impacts organisationnels : planning, remplacement partiel, répartition des tâches.

Livrables

- Projet de calendrier de fin de carrière (1 page).

Étape 3 – Définir la mission de tutorat

Objectif: Donner un contenu concret à la mission tutorale du salarié en retraite progressive.

Questions

Qui le senior va-t-il accompagner ? (nouveaux embauchés, alternants, salariés en reconversion...)

Sur quels sujets : technique, commercial, relation client, organisation, sécurité, culture maison ?

Combien de temps par semaine peut être consacré au tutorat (ex. 1 demi-journée ou 1 jour par semaine) ?

Actions

- Lister les **compétences** à transmettre (3 à 5 priorités).
- Définir le ou les **tutorés** et le type de parcours (ex. accompagnement 6 mois/12 mois).
- Prévoir, si possible, une **formation courte** au tutorat (finançable via L'Opcommerce dans certains cas, notamment si le senior accompagne un alternant ou un nouveau salarié).

Livrables

- Fiche « mission de tutorat » avec : objectifs, publics, principales activités, durée.



Étape 4 – Formaliser : avenant au contrat et lettre de mission

Objectif: Sécuriser juridiquement la situation et clarifier les responsabilités de chacun.

Actions côté contrat de travail

- Rédiger un avenant précisant :
 - ☐ passage à temps partiel (quotité choisie);
 - ☐ répartition indicative du temps de travail (ex. 70 % activité de production, 30 % tutorat);
 - ☐ référence au dispositif de retraite progressive (sans détailler la pension, qui relève de la caisse);
 - ☐ date d'effet et modalités de révision éventuelle.

Actions côté tutorat

- Rédiger une **lettre de mission de tutorat** (voir modèle ci-après) qui précise :
 - ☐ le périmètre de la mission ;
 - ☐ les personnes accompagnées ;
 - ☐ le temps approximatif consacré ;
 - ☐ les points d'étape prévus (trimestriels par exemple) ;
 - ☐ les critères de réussite.

Étape 5 – Animer et suivre la mission

Objectif: Faire vivre le tutorat au quotidien, sans l'alourdir.

Actions simples pour une petite structure

- Planifier des **rendez-vous réguliers** tuteur/tutoré (ex. 1h toutes les 2 semaines).
- Prévoir un **point trimestriel** tuteur/manager pour :
 - vérifier la progression des tutorés ;
 - ajuster le temps de tutorat si besoin ;
 - identifier des formations complémentaires éventuelles (produits, outils, posture pédagogique).

Outils possibles

- Un tableau très simple (papier ou Excel) avec, par tutoré :
 - compétences à acquérir ;
 - date de début ;
 - niveau d'autonomie estimé (0 à 3) ;
 - comment/quand on valide l'acquisition.

Étape 6 – Préparer la sortie et capitaliser

Objectif : Organiser le départ définitif et capitaliser sur ce qui a été transmis.

Actions

- 3 à 6 mois avant la date estimée de retraite complète :
 - faire un point avec le salarié sur ses projets, son ressenti ;
 - s'assurer que les compétences critiques sont bien couvertes (plusieurs personnes formées si possible).

Demander au tuteur de laisser :

- quelques **supports écrits** simples (procédures clés, check-lists, « trucs et astuces ») ;
- des pistes d'amélioration pour l'organisation, à partir de son regard d'expert.

Livrables

- Petit bilan écrit (1 à 2 pages) : ce qui a bien fonctionné, ce qui reste à améliorer, idées pour les futurs tutorats.



C. Modèle simplifié de lettre de mission de tutorat

(à adapter à l'en-tête de l'entreprise et à la convention collective)

Objet : Lettre de mission de tutorat – _____ [Nom du salarié tuteur]

Entre l'entreprise _____ [Nom de l'entreprise],
représentée par _____ [Nom/fonction],
et _____ [Nom – Prénom du salarié], occupant le poste de _____ [Intitulé],

Il est convenu ce qui suit :

1. Contexte

Dans le cadre de l'aménagement de la fin de carrière de M./Mme _____ [Nom] et de la mise en place d'une retraite progressive à compter du __/__/____ [date], l'entreprise souhaite organiser la transmission des compétences relatives au poste de _____ [intitulé du poste/domaine].

2. Objet de la mission de tutorat

M./Mme _____ [Nom] est chargé d'accompagner :
– _____ [Nom – Prénom du/des tutorés],
dans leur montée en compétences sur les activités suivantes :

- _____ [Compétence 1]
- _____ [Compétence 2]
- _____ [Compétence 3]

3. Durée et temps consacré

La mission de tutorat débute le __/__/____ [date] et est prévue jusqu'au __/__/____ [date indicative, à ajuster].
À titre indicatif, M./Mme _____ [Nom] consacrera environ _____ [X] heures par semaine à cette mission, incluses dans son temps de travail à temps partiel tel que défini dans l'avenant au contrat de travail.

4. Modalités d'exercice

La mission de tutorat comprend notamment :
– l'accueil et l'intégration des tutorés sur le poste ;
– la démonstration des gestes professionnels ;
– l'observation des tutorés et les retours réguliers ;
– la participation à des points d'étape avec le manager de proximité.

5. Suivi et évaluation

Un point d'étape est organisé tous les _____ [3 mois, par exemple] entre le tuteur, le tutoré et le manager afin de suivre la progression, ajuster la mission et identifier d'éventuels besoins de formation complémentaire.

6. Reconnaissance de la mission

La mission de tutorat est prise en compte dans l'évaluation professionnelle de M./Mme _____ [Nom].
[Le cas échéant : « Une prime de tutorat ou une autre forme de reconnaissance pourra être mise en place conformément aux dispositions de la convention collective ou de l'accord d'entreprise applicable. »]

Fait à _____ [lieu], le __/__/____ [date]

Signature du salarié tuteur :

Signature de l'employeur :