



Etude sur les seniors dans le secteur du commerce

Rapport final

Juin 2025









Table des matières

1.	Intro	oduction	3
	1.1.	Contexte et objectifs de la démarche	
	1.2.	Méthodologie	4
	A.	Déroulé global du projet	
	B.	Réponses au questionnaire en ligne	
	C.	Ressources documentaires et statistiques	
	D.	Entretiens qualitatifs	7
	4.		
2.		utions démographiques et caractéristiques des seniors dans le comme	
	2.1.	Contexte national sur l'emploi des séniors	
	Α.	Tendances nationales sur l'emploi des seniors	
	В.	Vieillissement de la population et impact sur le marché du travail	
	C.	Evolutions des politiques publiques et du cadre législatif	
	2.2.	Etat des lieux de l'emploi des seniors dans le commerce	
	Α.	Socio-démographie des séniors	
	В.	Conditions d'emploi	
	C.	Marché du travail pour les séniors dans le commerce	
	D.	Projection des tendances démographiques et de l'emploi des seniors	43
2	Enic	eux RH	10
	3.1.	Le recrutement de séniors	
	э. г. А.	Difficultés sectorielles de recrutement	
	А. В.	Regard des entreprises sur les candidatures des séniors	
	C.	Difficultés de recrutement spécifiques aux séniors	
	D.	Politique en matière de recrutement des seniors	
	3.2	Gestion des carrières et des trajectoires professionnelles des seniors	
	A.	Regard des entreprises sur la présence des séniors	
	В.	Pratiques d'accompagnement des parcours professionnels des séniors	
	C.	Les mesures mises en place pour accompagner les parcours professionnels	
		ors	
	D.	Rôles des managers dans l'intégration et la gestion des seniors	
	3.3	Développement des compétences	
	Α.	Politiques de formation et accès à la formation des séniors	
	В.	Compétences présentant des enjeux spécifiques	
4	Pers	spectives d'évolution	. 107
	4.1	Attentes et aspirations des salariés	107
	4.2	Attentes et aspirations des entreprises	
	A.	Anticipation de nouvelles mesures à mettre en place	117
	B.	Attentes des entreprises vis-à-vis des branches ou de l'OPCOMMERCE	120
	4.3	Benchmark	123
	Allema	gne	123
	Finland	de	127
	Canada	a	135
5	Préd	conisations	. 140
			4
Αı	nnexe.		
	Profils	des répondants de l'enquête en ligne	142



1.Introduction

1.1. Contexte et objectifs de la démarche

Les branches de L'Opcommerce ont souhaité engager une étude pour analyser les réalités de l'emploi des séniors dans le commerce et élaborer des recommandations concrètes pour renforcer leur employabilité et les accompagner dans l'évolution de leurs trajectoires professionnelles.

Ainsi, le Comité technique en charge de suivre le projet a identifié les objectifs suivants :

- Disposer d'une cartographie de la démographie des séniors dans les entreprises du commerce
- Mieux connaître les caractéristiques, les parcours et les souhaits des séniors dans les entreprises de la branche
- Identifier les pratiques et attentes des entreprises pour accompagner les séniors
- Comprendre les attentes, motivations et freins des salariés séniors liés à la formation, aux mobilités professionnelles et au maintien dans l'emploi, afin d'ajuster les dispositifs proposés et d'en accroître l'efficacité.
- > S'inspirer des politiques et pratiques d'autres pays au niveau européen, voire international, pour identifier les bonnes pratiques et les initiatives transposables en France.
- Disposer de préconisations concrètes pour optimiser le recrutement, la fidélisation, la motivation et le maintien dans l'emploi des séniors qui pourraient permettre aux entreprises de renforcer leurs capacités d'accompagnement RH en lien avec la séniorité.

Les échanges ont permis de centrer les objectifs de l'étude sur la dernière partie de la carrière professionnelle, et donc de considérer en priorité la situation des salariés de 55 ans et plus et les conséquences de leur départ en retraite pour les entreprises. Néanmoins, les questionnements abordent également l'évolution des conditions d'emploi et de travail et la prise en compte des effets de l'âge à partir de 45 ans (usure professionnelle, possibilités d'évolution professionnelle).



1.2. Méthodologie

A. Déroulé global du projet

PHASE REALISATIONS COTECH de lancement PHASE 1 Analyse des données sur l'emploi des séniors et projections Etude documentaire **ETAT DES LIEUX ET PROJECTION** Novembre -Questionnaire en ligne à destination des entreprises **SUR LA PLACE DES SÉNIORS DANS** février Rédaction de l'état des lieux LE SECTEUR DU COMMERCE COTECH de validation du rapport d'état des lieux et de restitution du questionnaire Entretiens auprès de dirigeants d'entreprise et DRH (25) PHASE 2 Entretiens auprès de managers (25) LA PLACE DES SÉNIORS DANS LES Janvier - mars Analyse des données de l'OPCO sur les dispositifs de formation et d'accompagnement **ENTREPRISES DU COMMERCE** mobilisés par les entreprises au profit des salariés séniors Entretiens auprès des salariés séniors (25) PHASE 3 Entretiens auprès de représentants de CSE, CSSCT (15) LES PERCEPTIONS DES SALARIÉS Ingénierie cabinet : rédaction du rapport d'état des lieux Janvier - avril **SÉNIORS** COTECH de restitution des résultats intermédiaires Etude documentaire - Cartographie des pratiques et mesures, analyse d'accords PHASE 4 Etude documentaire - Benchmark international Mars - juin Ingénierie interne - Préfiguration du plan d'actions STRATÉGIES ET Réalisation d'ateliers thématiques (5) **RECOMMANDATIONS POUR** Ingénierie cabinet - Rédaction du livret de pistes d'action L'EMPLOI ET L'ACCOMPAGNEMENT Ingénierie cabinet - Rédaction du rapport final, synthèse et infographie **DES SÉNIORS** COTECH de restitution des livrables finaux Restitution - Webinaire

B. Réponses au questionnaire en ligne

2 705 réponses ont été recueillies par l'enquête en ligne « Etude sur les seniors dans le secteur du commerce », soit un taux de réponse de 4.2%.

Les réponses au questionnaire ont été redressées par la taille des entreprises (via les données DARES 2022) pour représenter au mieux l'ensemble du périmètre de l'OPCOMMERCE et de ses 20 branches.

L'enquête en ligne représente ainsi 2 705 entreprises et 33 813 salariés.

Données clés de la passation du questionnaire

- Période de diffusion du 13/12/2024 au 14/02/2025, 3 relances effectuées
- 64 270 mails délivrables et contactés (950 procédures « manuelles » d'anti-spams)
- 2 705 réponses obtenues
- Taux de réponses de 4.2%



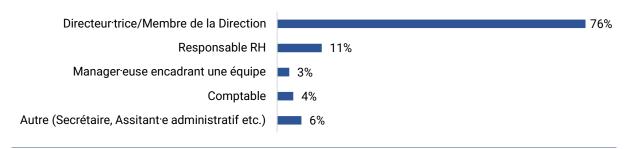
Redressement selon la taille d'entreprises (référentiel : données DARES 2022)

Part des entreprises par Taille (effectifs salariés)	TOTAL non redressé (questionnaire brut)	TOTAL redressé (DARES 2022)
1 à 9 salariés	63%	85%
10 à 19 salariés	14%	8%
20 à 49 salariés	11%	4%
50 et plus salariés	12%	3%

Profils des répondants

87% des répondants sont des directeurs – membres de la Direction – responsables RH, 3% sont des managers encadrant une équipe.

Vous répondez en tant que :



C. Ressources documentaires et statistiques

Bases de données et sources statistiques mobilisées

- Données 2022 Base tous salariés (Insee)
- Données Demandeurs d'emploi décembre 2022 décembre 2024 (secteur commerce, vente et distribution, hors commerce et réparation automobile)
- Données Offres d'emploi T3 2022 T3 2024 (secteur commerce, vente et distribution, hors commerce et réparation automobile)
- Données BMO France Travail 2022 2024 (Secteur du commerce, hors réparation automobile)
- Données 2023-2024 âges de départ à la retraite par branche professionnelle (Agirc-Arrco)
- Données 2024 formation professionnelle (Opcommerce)



Etudes et documents mobilisés

- « Etude seniors », Analyse socio-économique Données INSEE Observatoire prospectif du commerce, Décembre 2023
- « Etude sur les seniors dans le commerce », Observatoire prospectif du commerce Opcommerce, Décembre 2023
- « En 2021, une personne de 55 à 69 ans sur six ni en emploi ni à la retraite, une situation le plus souvent subie » Insee Première n° 1946, Mai 2023
- « L'emploi des seniors en France », Trésor-Éco n° 302, Février 2022
- « Maintien en emploi des seniors. Synthèse de travaux et identification des bonnes pratiques » ANACT, Janvier 2020
- « 17º baromètre sur la perception des discriminations dans l'emploi, portant sur les discriminations des seniors dans l'emploi » Défenseur des droits et l'Organisation internationale du travail (OIT)
- « Agir pour l'emploi et le travail des seniors » Guide pratique n°14 Secafi/Groupe Alpha (2018)
- « Les retraités et les retraites, édition 2024 » Panoramas de la DREES Social
- « Comment les 40-59 ans se projettent-ils dans leur fin de carrière ? Synthèse des principaux résultats » Fondation The Adecco Group/Le Crédoc, Mai 2023
- « Emploi des seniors : agir sur tous les leviers » de Franck Morel de l'Institut Montaigne, Octobre 2022
- « Favoriser le développement professionnel à tous les âges » Travail et changement, n° 295 avril/mai 2004, ANACT
- « Travail, parcours et prévention de l'usure professionnelle » La Revue n°11, ANACT, Décembre 2020
- « Comment les séniors envisagent-ils leur avenir professionnel jusqu'à la retraite ? »
 Jean-Marie Dubois, Christine Fournier, Marion Lambert, Céreg Bref, n° 443, 2023
- « Les cadres seniors de 55 ans et plus demandeurs d'emploi. Pratiques et difficultés de recherche d'emploi » Trajectoires parcours et inégalités APEC et Pôle emploi, Janvier 2022
- « Les cadres seniors. Des profils à forte valeur ajoutée, notamment en période de crise
 » Trajectoires parcours et inégalités APEC et Pôle emploi, Juin 2021
- « Regards croisés sur les cadres séniors en emploi. Des piliers d'équipes attachés à leur travail mais en attente d'un accompagnement spécifique » Trajectoires parcours et inégalités APEC et Pôle emploi, Octobre 2021
- « Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite? » DARES, Mars 2023
- « Les nouvelles formes d'organisation du travail » Observatoire prospectif du commerce, Décembre 2023
- « L'emploi des seniors face aux transitions démographiques » Sophenn Le Roux (Fondation Travailler autrement), 15 janvier 2025
- « Emploi des seniors : quels enjeux, quelles solutions ? » de Défi Métiers, 15 novembre 2019
- « Le bricolage du maintien dans l'emploi : régulation publique, dialogue social et boîte à outils » Nicolas Farvague (2011/2 n°69)
- « L'emploi des seniors » CESE n°14, Alain Cordesse, Avril 2018
- « Les seniors sur le marché du travail en 2023 » DARES, Septembre 2024
- « Guide de l'inclusion générationnelle », club Landoy, 2023
- « Baromètre Landoy de la France qui vieillit », club Landoy, 2024



D. Entretiens qualitatifs

Dans le cadre de notre démarche, **188 demandes d'entretiens** ont été envoyées, avec **deux relances systématiques** auprès de chaque contact. À ce jour, **56 entretiens ont été réalisés**, répartis comme suit :

Part des entreprises par Taille (effectifs salariés)	Nombre d'entretiens
Direction/DRH	25
CSSCT	15
Managers	6
Salariés	13

E. Analyse des accords de branches et d'entreprises

La recherche d'accords de branches et d'entreprises concernant des mesures à destination des séniors a été effectuée sur le site Légifrance entre mai et juin 2025. Grâce au filtre IDCC et à la recherche par mots-clés, nous avons pu regrouper :

- 55 accords de branches en lien avec la gestion des âges (accords sur les séniors, accords thématiques intégrant des mesures s'adressant aux séniors en matière de QVCT, santé au travail, gestion des carrières, tutorat, etc.). Les conventions collectives ont également été intégrées à l'analyse, lorsqu'elles contenaient des éléments susceptibles d'éclairer les politiques d'emploi des séniors.
- 30 accords d'entreprises signés au sein des branches de l'Opcommerce.

Les accords d'entreprises collectés et étudiés ont été publiés entre 2017 et 2025, tandis que les accords et conventions collectives des branches étudiées ont des dates de publication allant de 1955 à 2024.



2. Évolutions démographiques et caractéristiques des seniors dans le commerce

2.1. Contexte national sur l'emploi des séniors

A. Tendances nationales sur l'emploi des seniors

Les évolutions de l'emploi des séniors en France font l'objet d'un suivi par la DARES à travers un tableau de bord dont la dernière publication fournit un état des lieux à la fin 2023¹.

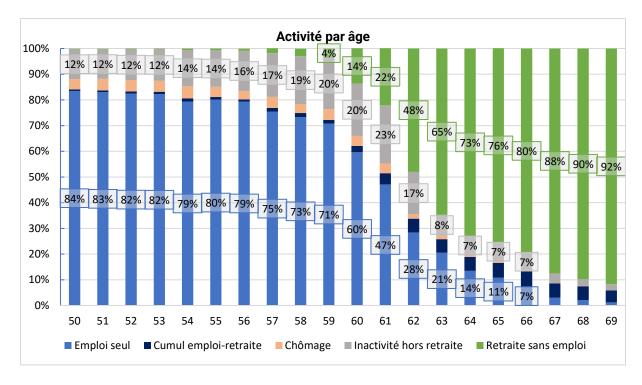
Il en ressort qu'en 2023, **58,4% des personnes de 55 à 64 ans sont en** emploi (contre 82,6% des 25 à 49 ans) et 63,8 % en activité (c'est-à-dire actives ou au chômage). Selon la DARES, « ces taux sont au plus haut depuis 1975. Ils diminuent avec l'âge en raison des départs en retraite. À **5,4 %, le taux de chômage des seniors** reste plus bas que celui de l'ensemble des actifs ».

Entre 2014 et 2023, la part des seniors en emploi (cumul emploi et retraite compris) progresse de +10,2 points, tandis que celle des retraités (hors cumul emploi-retraite) diminue de -9,5 points, en raison notamment des réformes des retraites. Ces évolutions sont encore plus prononcées chez les 60-64 ans (respectivement de +12,3 et -15,3 points).

Le taux d'emploi diminue nettement avec l'âge : en 2023, il est de 82,6 % pour les 25-49 ans, de 77 % pour les 55-59 ans et de 38,9 % pour les 60-64 ans. Alors qu'en 2022, il augmentait sur un an davantage chez les 55-59 ans que chez les 60-64 ans (de respectivement 1,3 et 0,7 point), c'est l'inverse en 2023 (de 0,6 et 2,7 points, respectivement). Pour les 60-64 ans, cela peut s'expliquer par l'entrée en vigueur de la dernière réforme des retraites : depuis le 1er septembre 2023, les personnes nées à partir du 1er septembre 1961 peuvent prétendre à la retraite à 62 ans et 3 mois, contre 62 ans précédemment. En outre, l'augmentation de la durée d'assurance pour partir sans décote est renforcée (loi Touraine 2014, appliquée progressivement à partir de janvier 2020). Plus précisément, le taux d'emploi des 50-56 ans reste proche de 80 %, puis diminue de près de 9 points jusqu'à 59 ans. Ensuite, il passe sous la barre des 60 % à 61 ans, puis sous celle des 20 % à partir de 64 ans. Cette baisse est notamment la conséquence des transitions progressives vers la retraite : jusqu'à 55 ans, la part de personnes en retraite est marginale, alors qu'à 60 ans, une personne sur six environ est retraitée, et plus de deux sur trois le sont à 63 ans.

^{1 «} Les seniors sur le marché du travail en 2023 » DARES, Septembre 2024





Enquête Emploi 2023, Insee, retraitement DARES

Selon l'INSEE, « 16 % des personnes âgées de 55 à 69 ans ne sont ni en emploi ni à la retraite en 2021. Cette part augmente à l'approche de l'âge légal d'ouverture des droits à la retraite, pour atteindre 28 % des seniors de 61 ans, avant de diminuer nettement.

Les personnes de 55 à 61 ans ni en emploi ni à la retraite sont majoritairement des femmes (59 %) et sont plus souvent peu ou pas diplômées : 42 %, soit deux fois plus que les personnes en emploi aux mêmes âges. 45 % des personnes ni en emploi ni à la retraite de 55 à 61 ans sont sans emploi pour une raison de santé ou de handicap, 19 % sont sans emploi malgré une recherche active et sont donc au chômage au sens du « BIT »².

Zoom sur les séniors au chômage ou en inactivité subie

Parmi les seniors, il y a moins de chômeurs mais davantage de chômeurs de longue durée que dans le reste de la population.

Malgré deux fortes hausses en 2008-2010 et 2012-2015, sous l'effet conjugué de la crise économique et de la suppression du dispositif de dispenses de recherche d'emploi, le taux de chômage des seniors reste toujours inférieur de près de 1,5 point à la moyenne de la population en âge de travailler. À titre de comparaison, le taux de chômage des jeunes (15-24 ans) est trois fois supérieur à celui des plus de 55 ans (respectivement 20,4 % et 6,1 % fin

² Source : « En 2021, une personne de 55 à 69 ans sur six ni en emploi ni à la retraite, une situation le plus souvent subie » Insee Première n° 1946, Mai 2023. Un chômeur au sens du BIT est une personne en âge de travailler (15 ans ou plus) qui est sans emploi, disponible pour prendre un emploi dans les 15 jours et a activement cherché un emploi dans le mois précédent ou en a trouvé un qui commence dans moins de trois mois. (DARES)



2019). Toutefois, la part des chômeurs de longue durée (plus d'un an) chez les chômeurs de plus de 55 ans est en 2018 de 60 %, contre 42 % pour l'ensemble de la population des plus de 15 ans. De fait, la probabilité de reprendre un emploi après un épisode de chômage est moitié plus faible pour les seniors que pour les 25-54 ans.

L'ANACT indique par ailleurs qu'une partie non-négligeable des seniors connaissent une période d'inactivité ou le chômage, et dans une moindre mesure par la longue maladie ou l'invalidité. Quant aux seniors qui connaissent des périodes de chômage et retrouvent un emploi, c'est majoritairement dans une dynamique de mobilité descendante, plutôt qu'ascendante (la rémunération étant le principal élément de concession).

Sources : « Maintien en emploi des seniors. Synthèse de travaux et identification des bonnes pratiques » ANACT, Janvier 2020 / « L'emploi des seniors en France », Trésor-Éco n° 302, Février 2022

Des difficultés accrues de retour à l'emploi pour les seniors au chômage

Les chômeurs de 50 ans et plus restent en recherche d'emploi beaucoup plus longtemps que les jeunes actifs. 79 % des seniors en recherche d'emploi sont au chômage depuis plus d'un an, contre une moyenne nationale bien inférieure. 45 % des seniors au chômage le sont depuis plus de 3 ans, ce qui les expose au chômage de longue durée et réduit leurs chances de réinsertion. Plus un senior reste longtemps sans emploi, plus les employeurs hésitent à l'embaucher, considérant cette période d'inactivité comme un signal négatif.

Le retour à l'emploi après une période de chômage est particulièrement difficile pour les seniors. Plusieurs facteurs contribuent à cette situation, notamment les discriminations liées à l'âge, la durée du chômage, le manque d'accès à la formation et les stéréotypes sur les capacités des travailleurs âgés.

• Une discrimination à l'embauche persistante

Un quart des seniors au chômage ont déjà entendu en entretien qu'ils étaient « trop âgés pour le poste ». 32 % des recruteurs admettent avoir écarté des candidatures de seniors, même lorsque leurs compétences correspondaient au poste. 45 % des recruteurs ont reçu pour consigne de privilégier des candidats plus jeunes, souvent pour des raisons de coûts ou de dynamique d'équipe. Les seniors sont souvent exclus de postes en CDD ou en intérim, les employeurs privilégiant des profils perçus comme plus « flexibles ».

Les stéréotypes sur les seniors : un frein à l'embauche

De nombreux employeurs considèrent que les seniors coûtent trop cher en raison de leur ancienneté et de leur niveau de rémunération. Certains pensent que les seniors ne s'adapteront pas aux nouvelles technologies ou qu'ils sont moins dynamiques. D'autres jugent qu'un senior est moins flexible, qu'il aura du mal à s'intégrer dans une équipe plus jeune ou qu'il sera moins productif.

• Le manque d'accès aux formations pour faciliter la réinsertion

Les seniors au chômage ont souvent moins accès aux dispositifs de formation, ce qui les empêche d'acquérir de nouvelles compétences. Lorsqu'ils postulent à des offres, ils sont souvent jugés moins qualifiés sur les nouvelles compétences demandées. Faute de mise à jour de leurs compétences, certains seniors sont écartés des postes qualifiés, ce qui les oblige à accepter des emplois moins bien rémunérés.



• L'autocensure et le découragement des seniors

Après de nombreux refus, certains seniors cessent de postuler ou se résignent à accepter des emplois en dessous de leurs compétences. 56 % des seniors au chômage ont déjà postulé à des emplois bien en dessous de leur niveau d'expérience. 25 % des seniors se sont déjà autocensurés, renonçant à postuler en pensant qu'ils seraient refusés à cause de leur âge. Le manque de reconnaissance et les refus répétés entraînent un sentiment d'inutilité et une perte de confiance en soi.

• Des mesures insuffisantes pour favoriser l'emploi des seniors

Les dispositifs d'accompagnement existants (France travail, aides à l'embauche des seniors) sont peu efficaces et mal connus. Les seniors ont peu d'opportunités de reconversion adaptées à leur âge et à leurs compétences. Certaines entreprises ne mettent pas en place de programmes spécifiques pour intégrer les seniors, malgré les aides disponibles.

Source : « 17º baromètre sur la perception des discriminations dans l'emploi, portant sur les discriminations des seniors dans l'emploi » Défenseur des droits et l'Organisation internationale du travail (OIT)

Zoom sur les seniors en emploi

Les contraintes pénalisantes pour le salarié âgé

Les auteurs du guide pratique « Agir pour l'emploi et le travail des seniors » affirment que l'on devient un salarié âgé autant par le passage du temps chronologique que par l'exposition à des situations professionnelles problématiques. Plusieurs facteurs sont identifiés comme particulièrement dommageables :

- Les contraintes temporelles, au travers des rythmes imposés, suppriment les marges de manœuvre indispensables à la mise en place de mesures d'anticipation sur ce qu'ils vont avoir à faire. Or, ce sont ces marges de manœuvre qui autorisent le maintien d'un équilibre acceptable entre l'individu vieillissant et son travail. Elles leur permettent d'élaborer des régulations, basées sur leur expérience et leur habileté métier, pour minimiser les effets négatifs de leurs conditions de travail. Mais, pour que cette « expérience compensatrice » puisse se développer, il faut que le salarié ait le temps de la mettre en place.
- Les contraintes physiques (manutention de charges lourdes, maintien de postures pénibles) entraînent des astreintes majeures en raison de l'évolution naturelle de l'appareil locomoteur et des capacités musculaires.
- Les horaires atypiques, en particulier les horaires postés, ont des répercussions sur la qualité du sommeil et sur la qualité du niveau de vigilance.
- Les changements organisationnels ou technologiques sont coûteux et sources d'usure précoce lorsqu'ils sont mal accompagnés.

Il est recommandé de penser des mesures visant à agir sur les conditions de travail plutôt que sur les individus et leurs caractéristiques parce que, d'une part, c'est un gage d'efficacité et, d'autre part, cela évite un effet stigmatisant sur les salariés âgés. En se focalisant sur les âges, on risque ainsi de laisser de côté le travail et son organisation. Il paraît donc indispensable de réaliser un diagnostic des conditions de travail et de la santé au travail des seniors, diagnostic qui doit être pensé largement en combinant classes d'âge, métiers, parcours pour définir des profils, non pas caractérisés uniquement par l'âge, mais par des



situations de travail et/ou des types de parcours. Par ailleurs, l'amélioration des conditions de travail sera bénéfique à tous les salariés.

Source : « Agir pour l'emploi et le travail des seniors » Guide pratique n°14 Secafi/Groupe Alpha (2018)

Vieillir en entreprise, le point de vue des seniors

L'enquête menée par l'Ifop pour le Club Landoy sur la situation des seniors en activité révèle des sentiments mitigés. D'un côté, 74 % des personnes interrogées se disent satisfaites de leur vie professionnelle : ce niveau de satisfaction est intimement lié aux revenus nets mensuels de leur foyer, passant de 55 % pour ceux qui disposent de moins de 1 200 € à 82 % pour ceux qui ont 4 000 € et plus.

De l'autre côté, 63 % ont le sentiment que les seniors subissent davantage de discriminations liées à l'âge que les jeunes, 61 % voient les clivages générationnels s'accroître sur le lieu de travail et 60 % considèrent que l'âge et le vieillissement sont des sujets tabous au sein de l'entreprise. Bien que la moitié des seniors aient le sentiment que, du fait de leur âge, leur entreprise ne leur donne par les moyens de réfléchir à l'évolution de leur carrière, ils jouent la prudence : 85 % envisagent de rester dans leur entreprise pour terminer leur carrière.

28 % se disent toutefois prêts à changer de travail pour un emploi « moins bien rémunéré mais qui me plaît ». Mais ils restent conscients de la difficulté à rebondir en cas de perte d'emploi : 59 % des personnes interrogées se disent optimistes quant à leur avenir dans leur entreprise actuelle. Mais s'ils devaient rechercher un emploi, leur taux d'optimisme tomberait à 41 %.

Sources : « Guide de l'inclusion générationnelle », club Landoy, 2023

B. Vieillissement de la population et impact sur le marché du travail

Eléments clés

- Vieillissement de la population et conséquences sur la structure de la population active : un tiers des Français ayant 60 ans et plus en 2050 contre un cinquième en 2005
- **Diminution du taux de natalité** et impact renouvellement de main-d'œuvre : 1,68 enfant par femme en 2023 contre 2,02 en 2000
- Un taux d'activité des seniors en hausse: le taux d'activité des 55-64 ans a progressé, atteignant 56 % en 2022, mais souvent dans des conditions précaires: 40 % des retraités ont connu une période de non-emploi avant leur départ
- **Différences sectorielles** : les seniors du **secteur public** accèdent plus directement à la retraite, tandis que ceux de **l'industrie et du BTP** subissent davantage l'usure professionnelle et les ruptures de parcours



Etat des lieux

Évolution des trajectoires de fin de carrière

La proportion de personnes en emploi à 59 ans a nettement augmenté entre les générations nées en 1942 et 1958 (+25 points). En parallèle, le nombre de seniors absents du marché du travail ou au chômage à cet âge a diminué. La majorité des nouveaux retraités accèdent à la retraite directement après leur dernière période d'activité. Toutefois, cette transition fluide est de plus en plus difficile à maintenir en raison des réformes successives et du recul de l'âge légal de départ.

La transition vers la retraite est rarement linéaire. Si la majorité des travailleurs passe directement de l'emploi à la retraite, une part importante connaît des périodes de chômage, de maladie ou d'absence du marché du travail avant d'atteindre l'âge de la retraite. En moyenne, un assuré né en 1950 a connu deux transitions entre 50 et 67 ans, y compris le passage à la retraite. 40 % des assurés connaissent au moins une année de non-emploi après 50 ans, avant d'accéder à la retraite. Par ailleurs, le cumul emploi-retraite devient une alternative de plus en plus fréquente pour les seniors souhaitant prolonger leur activité.

Selon le baromètre Landoy de la France qui vieillit (2024), pour les séniors l'âge où on commence à rencontrer des difficultés pour évoluer professionnellement (ou trouver un travail) est de 51.3 ans. Cet âge pivot est jugé plus tôt (47.7 ans) pour les séniors à faible revenu.

Différents parcours de transition

Trajectoires sans période de non-emploi

59 % des retraités ont quitté directement leur emploi pour prendre leur retraite, sans connaître de période de non-emploi préalable (données 2022). Elles se caractérisent par un passage direct du travail à la retraite, sans interruption due au chômage, à une maladie de longue durée ou à d'autres formes d'inactivité. Cette trajectoire concerne principalement les salariés du secteur public et les travailleurs ayant des carrières complètes et stables.

Le passage direct de l'emploi à la retraite est favorisé par :

- La possibilité de partir à taux plein.
- Une situation financière stable avant le départ.
- Une anticipation et une planification du départ en retraite.

Moins de 1 % des retraités ont bénéficié d'un dispositif de pré-retraite avant leur retraite officielle. Ce chiffre a fortement baissé avec la disparition progressive des pré-retraites financées par l'État ou les entreprises. Ceux qui ont bénéficié de ces dispositifs sont souvent des travailleurs ayant exercé dans des secteurs où les plans de départs anticipés étaient fréquents.

Trajectoires avec période(s) de non-emploi

40 % des retraités ont connu au moins une période de non-emploi avant leur départ à la retraite .

- 9 % ont connu une période de chômage entre l'emploi et la retraite.
- 3 % ont été en maladie ou invalidité avant leur départ en retraite.



 31 % ont connu d'autres parcours incluant des périodes d'absence du marché du travail.

Parmi les retraités ayant connu des transitions multiples :

- 57 % des hommes et 49 % des femmes nés en 1950 ont connu une seule transition, principalement de l'emploi à la retraite.
- 19 % ont connu deux transitions, incluant souvent une période de chômage (30 %), d'absence du marché du travail (19 %), de maladie ou d'invalidité (13 %) ou de préretraite (2 %) avant de partir à la retraite. De plus, 20 % des doubles transitions comprennent au moins un cumul d'un emploi avec la retraite parmi les trois états considérés.
- 17 % ont eu trois transitions ou plus, parfois en combinant des périodes d'emploi, de chômage, d'invalidité et de cumul emploi-retraite.

Le cas des NERP (ni en emploi, ni en retraite ou pré-retraite)

Une proportion non-négligeable des seniors, qualifiés de « NERP » (Ni en emploi, ni en retraite ou pré-retraite) se retrouve sans activité entre 50 et 60 ans.

En apparence, le taux de chômage des seniors est inférieur à la moyenne : 6,1 % pour les plus de 55 ans, c'est en dessous de la moyenne nationale. Mais en réalité, la situation est très contrastée.

D'une part, le taux de chômage tend à augmenter avec l'âge : de 5,2 % chez les 50-54 ans, il passe à 6 % chez les 55-60 ans puis à 6,9 % pour les 60-64 ans. D'autre part, certains seniors ont épuisé leurs droits à l'indemnisation chômage avant de liquider leur retraite, soit parce qu'ils n'ont pas encore atteint l'âge légal de départ, soit parce qu'il leur manque des trimestres de cotisation pour atteindre l'âge de départ à taux plein.

Parmi les 15,9 % de « Nerp » identifiés en 2019 par la Drees (Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques) sur la tranche d'âge des 53 à 69 ans, 28 % perçoivent une allocation chômage ou l'allocation de solidarité spécifique (ASS, destinée aux personnes en fin de droits), 14 % une pension d'invalidité et 11 % d'autres types de pensions ; 23 % n'ont plus de revenus mais sont en couple avec un conjoint disposant de ressources et 5 % ont des revenus d'activités.

Près de 20 % des « Nerp » se retrouvent donc sans autres ressources que le RSA jusqu'à la retraite, pendant 2,9 ans en moyenne. Cette durée pourrait s'allonger avec l'entrée en vigueur de la réforme de l'assurance chômage, le 1er février 2023 : elle réduit la durée d'indemnisation des demandeurs d'emploi qui passe de 24 à18 mois pour les personnes de moins de 53 ans, de 30 à 22 mois pour les 53-55 ans et de 36 mois à 27 mois pour les plus de 55 ans.

Sources : « Guide de l'inclusion générationnelle », club Landoy, 2023

Phénomène du cumul emploi-retraite

Après la retraite, 6 % à 8 % des assurés continuent d'exercer une activité, que ce soit dans un autre régime ou par le cumul emploi-retraite. Parmi les retraités ayant connu plusieurs transitions, 54 % ont travaillé après leur départ à la retraite avant de cesser toute activité.

Source : « Les retraités et les retraites, édition 2024 » Panoramas de la DREES Social



Zoom sur l'emploi des seniors face aux transitions démographiques

Dans son article du 15 janvier 2025, Sophenn Le Roux (Fondation Travailler autrement) souligne l'enjeu du maintien en emploi des seniors. Cette nécessité se heurte pourtant à de nombreux freins culturels, physiques et organisationnels entravent leur employabilité. Elle porte les propos suivants :

"Les seniors : un levier stratégique face à la pénurie de talents

Allongement de l'espérance de vie, rentrée plus tardive des jeunes sur le marché du travail, recul de l'âge de la retraite... Ces évolutions démographiques nécessitent un maintien en emploi des seniors pour éviter une pénurie de ressources humaines d'un côté, et permettre de financer la retraite d'une population vieillissante de l'autre. Les prévisions économiques et démographiques, au 1er janvier 2050, un tiers des habitants en France auront 60 ans et plus, contre un cinquième en 2005.

Ce besoin de se tourner vers les salariés expérimentés est une aubaine pour les entreprises, et pour les salariés eux-mêmes. La nécessité de "travailler plus longtemps plus vieux" se heurte pourtant à différents obstacles.

Bien que les entreprises soient confrontées à une pénurie de talents exacerbée par les évolutions démographiques, les seniors peinent à trouver leur place sur le marché du travail et subissent de nombreux stéréotypes liés à leur âge qui diminuent leurs chances dans les processus de recrutement.

A cela s'ajoute une usure professionnelle souvent invisible mais bien réelle. L'environnement de travail, la durée de l'activité, la répétition des tâches, les mauvaises postures, le bruit, le travail en équipe alternante, les horaires décalés, le stress permanent... sont autant de facteurs qui entraînent une baisse de la performance, des difficultés à exercer son poste, et éventuellement, de l'absentéisme et du roulement de personnel. En 2021, plus de 600 000 salariés étaient déclarés au compte professionnel de prévention par leur employeur, dont ¾ d'hommes. Un nombre qui pourrait être sous-estimé car certains critères de pénibilité, comme le port de charges lourdes, ne sont pas reconnus par ce compte.

Enfin, la grand-parentalité et l'aidance ne doivent pas être sous-estimées concernant cette catégorie d'actifs, notamment pour les femmes, alors que l'âge moyen pour devenir grand-parent est de 56 ans, et qu'⅓ des femmes entre 55 et 64 ans ont un rôle d'aidant. A défaut de solutions, certaines doivent abandonner leur activité professionnelle pour soutenir ou s'occuper de leurs proches. Un choix qui peut être évité si l'employeur les accompagne sur ces sujets.

La soutenabilité du travail des seniors est donc parfois compromise, alors même qu'ils sont nécessaires au bon fonctionnement des entreprises, notamment face aux évolutions démographiques."



C. Evolutions des politiques publiques et du cadre législatif

Eléments clés

- Réformes des retraites et recul progressif de l'âge de départ : retraite en moyenne à 63 ans et 5 mois en 2022, soit 2 ans et 2 mois de plus qu'en 2010. Beaucoup doivent prolonger leur activité, notamment ceux ayant eu des carrières courtes ou interrompues. 73 % des nouveaux retraités déclarent être partis dès qu'ils en ont eu la possibilité.
- Mesures pour favoriser l'emploi des seniors: le cumul emploi-retraite, la retraite progressive ou encore la surcote. La prolongation de l'activité professionnelle est une tendance croissante, favorisée par des incitations financières et des réformes visant à allonger la durée de cotisation.

L'âge moyen de départ à la retraite au niveau national

Au cours des dernières décennies, l'âge moyen de départ à la retraite a évolué sous l'influence des réformes des retraites successives Dans le régime général, **l'âge moyen de départ à la retraite était de 63 ans et 5 mois fin 2022**, soit 2 ans et 2 mois de plus par rapport à 2010. ³

Entre les générations nées en 1926 et 1949, l'âge moyen de départ à la retraite a eu tendance à baisser sous l'effet de réformes favorisant les départs anticipés. À partir de la génération 1951, l'âge moyen a augmenté rapidement sous l'effet de la réforme des retraites de 2010 qui a augmenté l'âge d'ouverture des droits et a repoussé l'âge légal de départ à la retraite à 62 ans à partir de la génération née en 1955 ; pour cette dernière, l'âge moyen de départ à la retraite a atteint 61 ans et 7 mois, soit une hausse de 1 an et 2 mois par rapport à la génération 1949. Depuis 2016, la progression de l'âge moyen de départ ralentit.

Cependant, les âges de départ restent diversifiés selon les régimes, les parcours professionnels et les choix individuels liés aux dispositifs d'incitation. L'allongement de la durée de cotisation pour obtenir une pension complète a entraîné une dispersion plus large des âges de départ.

En 2022, 38 % des nouveaux retraités du régime général sont partis à 62 ans. Les départs à 60 ans (carrière longue) et à 66 ans étaient en hausse. La proportion de départs avant 60 ans diminue fortement, sauf pour les régimes spéciaux. Les salariés ayant eu des carrières courtes ou interrompues partent généralement plus tard, ce qui concerne plus souvent les femmes que les hommes. De même, certains assurés prolongent leur activité pour bénéficier de la surcote ou éviter la décote.

³ Source : « Les retraités et les retraites, édition 2024 » Panoramas de la DREES Social



Zoom sur les souhaits de départ à la retraite

En 2023, 51 % des non-retraités souhaitaient partir à 60 ans ou avant, contre 80 % dix ans plus tôt. L'âge moyen souhaité de départ à la retraite a progressivement augmenté depuis les années 2000, passant de 55 ans à 59 ans au début des années 2010, puis à 61 ans en 2023. La part des non-retraités souhaitant partir avant 60 ans a fortement diminué, passant de 69 % en 2000 à seulement 9 % en 2023.

Malgré leurs souhaits, seuls 7 % des non-retraités estiment qu'ils pourront partir à 60 ans ou avant. L'écart entre l'âge souhaité et l'âge prévisionnel moyen de départ est d'environ 3 ans et 9 mois. En 2023, les non-retraités pensaient pouvoir partir en moyenne à 64 ans et 11 mois.

73 % des nouveaux retraités déclarent être partis dès qu'ils en ont eu la possibilité. Parmi les motifs les plus fréquents :

- Profiter de la retraite le plus longtemps possible (81 %)
- Atteindre l'âge légal d'ouverture des droits (78 %)
- Bénéficier d'une retraite à taux plein (69 %)
- Avoir un niveau de pension suffisant (plus de 60 %)

Certaines motivations étaient également liées au travail :

- 50 % des retraités déclarent qu'ils ne souhaitaient plus travailler,
- Plus d'un tiers cite des problèmes de santé,
- Un tiers évoque des conditions de travail insatisfaisantes.

Source: « Les retraités et les retraites, édition 2024 » Panoramas de la DREES Social

Zoom sur la prolongation de l'activité professionnelle

En 2023, certains retraités ont repoussé leur départ pour des raisons financières et professionnelles : 69 % voulaient augmenter leur future pension en cotisant plus longtemps, 67 % souhaitaient continuer à travailler par intérêt pour leur métier. La prolongation de l'activité professionnelle est un phénomène qui concerne une partie des seniors approchant l'âge de la retraite.

Elle est influencée par plusieurs facteurs, notamment les incitations financières, les conditions de travail, la satisfaction professionnelle et les réformes du système de retraite.

- Facteurs économiques et incitations financières : Certains travailleurs choisissent de prolonger leur activité pour bénéficier d'une pension plus élevée, notamment grâce au bonus de surcote qui récompense les trimestres travaillés au-delà de l'âge légal. L'insuffisance de droits à la retraite pousse également certains salariés à retarder leur départ afin d'atteindre le taux plein. La situation financière personnelle est un élément clé : ceux ayant peu d'épargne ou des charges financières importantes (prêts, soutien familial) restent souvent plus longtemps en activité.
- Conditions de travail et motivation professionnelle: Les cadres et professions qualifiées prolongent plus souvent leur activité que les ouvriers, bénéficiant généralement de meilleures conditions de travail. La passion pour le métier ou un fort engagement professionnel pousse certains à continuer au-delà de l'âge légal. Les opportunités offertes par le télétravail et le temps partiel facilitent la poursuite de l'activité dans de meilleures conditions.



- Réformes et évolution du cadre législatif: Le report progressif de l'âge de la retraite dans le cadre des réformes pousse mécaniquement les travailleurs à rester plus longtemps en emploi. La suppression de certaines pré-retraites et la restriction des dispositifs de cessation anticipée d'activité limitent les possibilités de départ précoce.
- Cumul emploi-retraite et retraite progressive : Le cumul emploi-retraite permet à certains retraités de rester actifs tout en percevant une pension, souvent dans un emploi différent de leur activité principale. La retraite progressive offre la possibilité de réduire le temps de travail avant le départ définitif à la retraite.

La prolongation de l'activité professionnelle est une tendance croissante, favorisée par des incitations financières et des réformes visant à allonger la durée de cotisation. Elle est cependant fortement influencée par la catégorie socio-professionnelle et les conditions de travail, certains métiers étant plus propices que d'autres à un maintien prolongé en emploi.

Source: « Les retraités et les retraites, édition 2024 » Panoramas de la DREES Social



A RETENIR

En 2023, **58,4** % des **55-64** ans sont en emploi en France, un taux historiquement élevé qui confirme la dynamique enclenchée ces dernières années. Cette progression s'explique en grande partie par les **réformes des retraites**, qui ont **repoussé l'âge légal de départ et allongé la durée de cotisation**. Elle est particulièrement visible chez les 60-64 ans, où le taux d'emploi a augmenté de 2,7 points en un an. Pour autant, cet engagement dans l'activité reste bien inférieur à celui des 25-49 ans, dont plus de 82 % sont en emploi.

Cette tendance globale masque des **réalités plus contrastées**. Une part significative des seniors reste à **l'écart du marché du travail tout en n'ayant pas encore accédé à la retraite**: ce sont les « **NERP** » – ni en emploi, ni en retraite. En 2019, près de **16** % **des 55-69** ans se trouvaient dans cette zone grise, souvent sans ressources propres, dépendant du RSA ou du revenu d'un conjoint pour vivre. En moyenne, cette situation de précarité dure près de trois ans. Les plus touchés sont majoritairement des femmes, peu ou pas diplômées, en situation de santé dégradée ou ayant connu des parcours professionnels fragmentés.

Si le taux de chômage des seniors reste inférieur à la moyenne nationale, leur exposition au chômage de longue durée est nettement plus marquée. Plus de six seniors sur dix au chômage le sont depuis plus d'un an, et près de la moitié depuis plus de trois ans. Les freins au retour à l'emploi sont nombreux : discriminations liées à l'âge, accès limité à la formation, stéréotypes persistants, mais aussi autocensure progressive liée aux refus répétés.

Les trajectoires de fin de carrière sont désormais très diversifiées. Si 59 % des retraités quittent directement leur emploi pour partir à la retraite, 40 % passent par des périodes d'inactivité, de chômage ou de maladie avant d'y parvenir. Pour certains, le cumul emploiretraite représente une solution pour prolonger leur activité, utilisée aujourd'hui par 6 à 8 % des retraités. L'âge moyen de départ à la retraite poursuit sa progression, atteignant 63 ans et 5 mois en 2022, contre 61 ans et 3 mois en 2010. Ce décalage s'accompagne d'un écart croissant entre l'âge auquel les actifs aimeraient partir – souvent autour de 60 ans – et l'âge auquel ils pensent réellement pouvoir le faire, désormais proche de 65 ans. Environ 73 % des nouveaux retraités déclarent être partis dès que les conditions le permettaient, souvent motivés par le souhait de profiter de leur retraite, par des considérations économiques ou encore des raisons de santé.



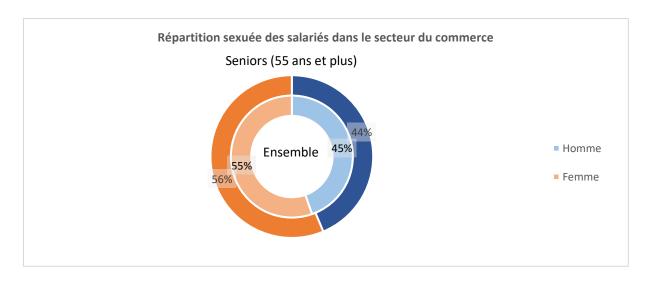
2.2. Etat des lieux de l'emploi des seniors dans le commerce

A. Socio-démographie des séniors

Une répartition genrée durable au sein des différentes branches professionnelles

En 2022, la **répartition sexuée** des salariés dans le secteur du commerce **révèle une légère prédominance féminine**, avec 55 % de femmes contre 45 % d'hommes. Ce profil **contraste avec la moyenne nationale de l'ensemble des branches collectives**, où les femmes représentent 45 % des effectifs et les hommes 55 %. Cet écart de 10 points de pourcentage en faveur des femmes traduites une féminisation plus marquée du secteur du commerce, probablement lié à la **nature des métiers**, souvent orientés vers les services et la relation client.

Cette tendance se maintient également chez les seniors : la répartition générée évolue peu avec l'âge, l'écart entre hommes et femmes ne variant que d'un point de pourcentage. Cela suggère une stabilité des dynamiques de genre tout au long de la carrière.



Source : Données 2022 – Base tous salariés (Insee)

Si les femmes sont surreprésentées au global dans le secteur du commerce, il existe, pour autant, d'importantes disparités en fonction des branches du commerce :

 Certains secteurs restent majoritairement masculins, comme dans les commerces et services de l'audiovisuel, de l'électronique et de l'équipement ménager avec 66 % d'hommes (IDCC 1686), le commerce de commission, de courtage et de commerce

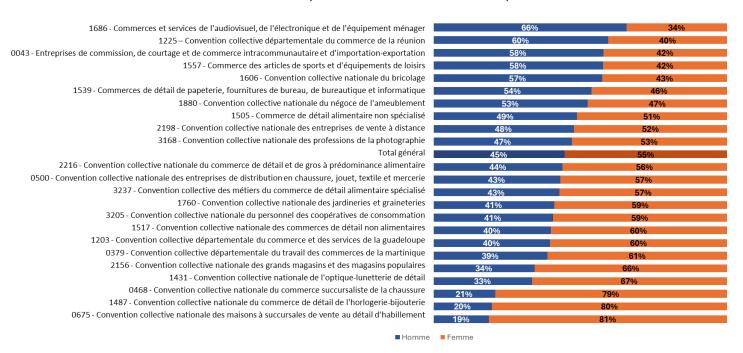


- intracommunautaire et d'importation-exportation de France métropolitaine avec 58 % d'hommes (IDCC 0043) ou encore le commerce des articles de sports et l'équipements de loisirs (IDCC 1557) avec 58 % d'hommes.
- À l'inverse, d'autres branches sont fortement féminisées, notamment les maisons à succursales de vente au détail d'habillement avec 81 % de femmes (IDCC 0675), l'horlogerie-bijouterie avec 80 % des femmes (IDCC 1487) et succursaliste de la chaussure avec 79 % de femmes (IDCC 0468).

Ces écarts se retrouvent également chez les salariés seniors, où la répartition générale reste marquée. Ainsi, les branches les plus féminisées au niveau global conservant des proportions élevées de femmes parmi les plus âgés. Les conventions des maisons à succursales de vente au détail d'habillement (IDCC 0675), succursaliste de la chaussure (IDCC 0468) et de l'horlogerie-bijouterie (IDCC 1487) et affichent les plus forts taux de féminisation chez les seniors, avec respectivement 88 %, 77 % et 76 % de femmes.

Plusieurs facteurs structurels et culturels peuvent expliqués cette répartition genrée : des compétences perçues comme plus féminines ou masculines, des conditions de travail plus ou moins physiques et flexibles, les représentations socio-culturelles, etc. Cette stabilité des dynamiques de genre au fil de la carrière suggère que les inégalités de répartition entre hommes et femmes s'ancrent durablement.

Répartition sexuée des salariés selon les branches professionnelles

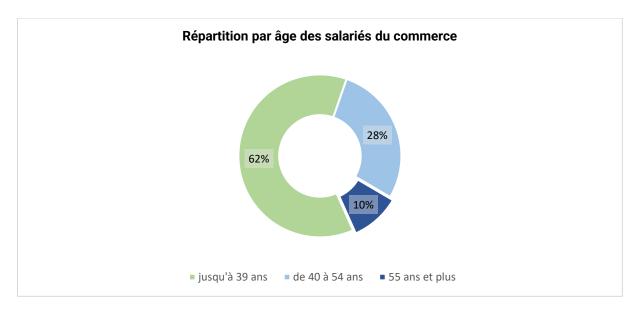


Source : Données 2022 – Base tous salariés (Insee)



Une pyramide des âges relativement jeune

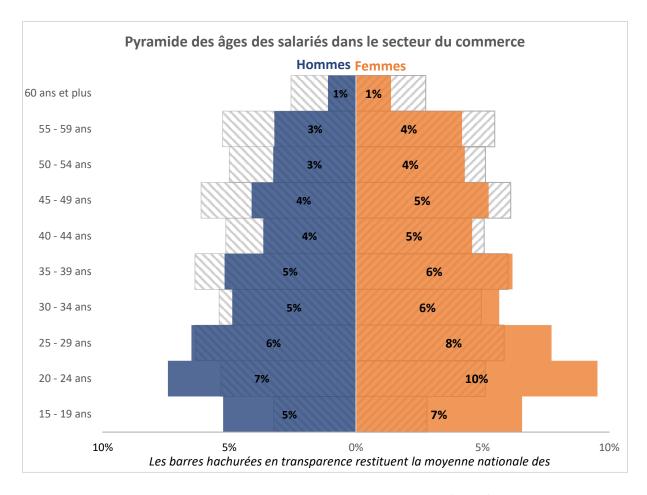
Dans le secteur du commerce, **62** % **des salariés se situent en première partie de carrière**, illustrant une prédominance des profils plus jeunes. La moyenne d'âge et est d'ailleurs de 34,8 ans. La seconde partie de carrière, quant à elle, concerne 28 % des effectifs (40-54 ans). **Les salariés séniors (55 ans et plus) sont moins nombreux**, ne représentant que 10 % des salariés, **un chiffre nettement inférieur à la moyenne nationale de 16** %. Cette sous-représentation des profils les plus expérimentés souligne le caractère jeune du secteur, marqué par une forte présence de salariés en début de parcours professionnel



Source : Données 2022 – Base tous salariés (Insee)

La pyramide des âges du secteur renforce ce constat avec une forte présence des salariés de 23 à 38 ans et une faible représentation des 55 ans et plus. La répartition entre les hommes et les femmes apparait, de plus, globalement équilibrée.





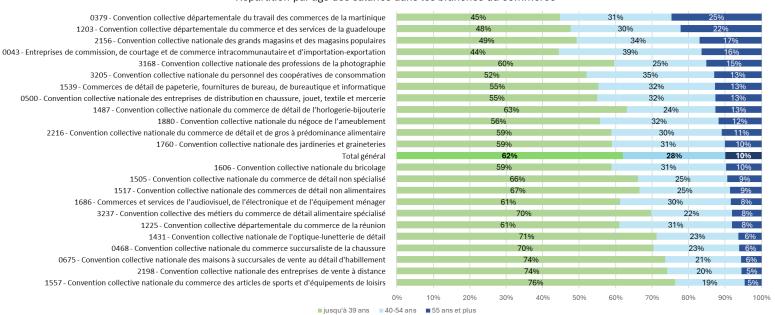
Source : Données 2022 – Base tous salariés (Insee)

Dans la majorité des branches, plus de la moitié des salariés ont moins de 39 ans. Certaines branches comme les maisons à succursales de vente au détail d'habillement (IDCC 0675), la distribution spécialisée d'articles de sports et équipements de loisirs (IDCC 1557) ou la vente à distance (IDCC 2198) atteignent même 70 % ou plus de salariés jeunes, accentuant l'image d'un secteur dynamique et marqué par un fort renouvellement.

Globalement, **les 55 ans et plus ne représentent que 10** % **des effectifs**. Cette proportion est encore plus faible (5-6 %) dans certains secteurs comme les maisons à succursales de vente au détail d'habillement (IDCC 0675), les articles de sports et d'équipements de loisirs (IDCC 1557) ou les succursalistes de la chaussure (IDCC 0468), où la rotation semble plus rapide et les carrières longues plus rares. À l'inverse, des branches plus traditionnelles comme les grands magasins et magasins populaires (IDCC 2156) affichent une part de seniors plus élevée (17 %), traduisant une plus grande rétention ou des carrières plus longues. Il en va de même pour les secteurs martiniquais (IDCC 0379) et guadeloupéens (IDCC 1203) qui affichent respectivement 25 % et 22 % de salariés de 55 ans et plus.



Répartition par âge des salariés dans les branches du commerce



Source: Données 2022 – Base tous salariés (Insee)

L'écart de 11,2 ans dans la moyenne d'âge au sein des différentes branches du commerce illustre également la coexistence de ces deux dynamiques : des secteurs à main-d'œuvre jeune et à fort renouvellement comme l'habillement, et d'autres, plus stables, où les carrières longues sont plus fréquentes, comme les grands magasins et magasins populaire.

Présence de salariés séniors parmi les répondants de l'enquête en ligne

49 % des entreprises répondantes n'ont pas de séniors (55 ans et plus) parmi leurs salariés. 35 % ont au moins 1 salarié sur 5 qui est séniors.

35 % des entreprises répondantes n'ont pas de salariés de 45 ans et plus parmi leurs salariés.

Concernant les salariés de 60 ans et plus, 53 % des entreprises n'en ont pas dans leurs équipes, 37 % ont au moins 1 salarié sur 10 de plus de 60 ans (26 % ont au moins 1 salarié sur 5).

Moyenne de salariés séniors dans les entreprises du périmètre de l'OPCOMMERCE :

Moyenne de salariés de 45-54 ans : 2.8

Moyenne de salariés de 55-59 ans : 1.6

Moyenne de salariés de 60 ans et plus : 0.9



Combien de salarié·es séniors (45 ans ou plus) compte actuellement votre entreprise (en effectif physique)









Une répartition contrastée des PCS selon les branches professionnelles

En 2022, 69 % des salariés du commerce sont des employés (cette proportion est de 32 % en moyenne nationale, tous secteurs confondus). Cette prédominance des employés reflète la nature même du commerce, largement constitué de postes opérationnels de vente, d'accueil et de gestion courante. Cependant, parmi les 55 ans et plus, la part des employés est moins élevée (60 %). Cet écart pourrait s'expliquer par une plus grande difficulté des séniors à se maintenir sur ces postes ou par des départs anticipés.

Les professions intermédiaires regroupent 11 % des salariés du commerce, une part bien inférieure à la moyenne nationale de 20 %. Ces postes, principalement liés aux fonctions de supervision ou d'encadrement intermédiaire, sont légèrement plus représentés chez les seniors, pouvant traduire d'une certaine stabilité professionnelle et une meilleure capacité à poursuivre l'activité dans ces rôles moins physiques et plus qualifiés.

Les cadres et professions intellectuelles supérieures ne représentent que 9 % des effectifs du secteur, un chiffre largement inférieur à la moyenne nationale de 21 %. Toutefois, chez les seniors, cette catégorie est surreprésentée de 3 points de pourcentage. Cette progression avec l'âge peut refléter une meilleure capacité de maintien dans des postes stratégiques ou décisionnels, souvent moins exposés aux contraintes physiques et offrant des conditions de travail plus favorables au prolongement de l'activité.

Les ouvriers, quant à eux, constituant 9 % des salariés du commerce, une proportion bien inférieure à la moyenne nationale de 27 %. Cette faible représentation est également observable chez les seniors, suggérant une moindre capacité à occuper durablement des postes d'exécution manuelle dans un secteur où ces fonctions sont déjà limitées.

Enfin, les artisans, commerçants et chefs d'entreprise ne représentent que 2 % des salariés du commerce, illustrant la faible présence des travailleurs indépendants et des dirigeants dans un secteur majoritairement structuré autour de l'emploi salarié. Cette proportion reste stable chez les seniors, traduisant peu de variation en fonction de l'âge.

Globalement, la structure par catégories socioprofessionnelles (PCS) montre des différences notables pour les salariés seniors. La baisse de la part des employés peut témoigner d'une usure professionnelle ou de départs précoces, tandis que la surreprésentation des cadres et des professions intermédiaires suggère une meilleure stabilité et une capacité accumulée à prolonger l'activité dans des fonctions plus qualifiées et moins physiques.



Répartition des salariés du commerce par PCS

	Ensemble Séniors (55 ans et plus)		
	Elisellible	Selliors (33 alis et plus)	
Artisans, commerçants et chefs d'entreprise	2%	4%	
Cadres et professions intellectuels supérieurs	9%	12%	
Professions intermédiaires	11%	12%	
Employés	69%	60%	
Ouvriers	9%	12%	
TOTAL	100%	100%	

Source: Données 2022 - Base tous salariés (Insee)

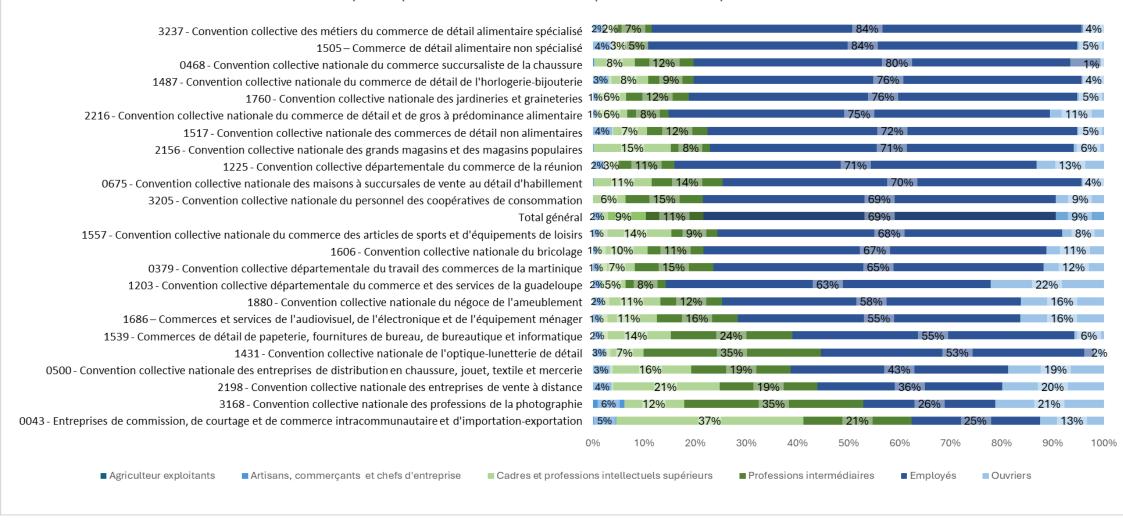
La proportion de la PCS majoritaire, les employés, varient cependant beaucoup suivant les branches professionnelles. Des écarts de l'ordre de 59 points de pourcentage sont présents entre les branches professionnelles du commerce avec la branche professionnelle du détail alimentaire spécialisé (IDCC 3237) qui compte 84 % d'employés et la branche de la commission, de courtage et de commerce d'importation-exportation de France métropolitaine (IDCC 0043) où ils représentent 25 %. Cette forte variabilité se retrouve également chez les seniors : les branches les plus employeuses pour l'ensemble des salariés le restent pour les salariés âgés, confirmant une stabilité de la structure des PCS au fil des carrières. Ainsi, la branche du commerce de détail alimentaire spécialisé (IDCC 3237) demeure celle où la part des employés est la plus élevée, y compris parmi les seniors.

Des disparités similaires apparaissent pour les cadres et professions intellectuelles supérieures. Au global, cette catégorie regroupe 12 % des séniors. Néanmoins cette proportion varie de de 35 points de pourcentage entre les entreprises de commission, de courtage et de commerce intracommunautaire et d'importation-exportation de France métropolitaine où ils représentent 37 % (IDCC 0043) et la branche des métiers du commerce de détail alimentaire spécialisé (IDCC 3237) où ils représentent 2 %.

Les ouvriers, bien que globalement moins représentés, occupent une place plus importante dans les branches nécessitant des activités manuelles ou logistiques, comme dans les professions de la photographie (IDCC 3168) où ils représentent 21 % et les entreprises de vente à distance (IDCC 2198) où ils représentent 20 %. Là encore, la répartition selon l'âge varie peu : les branches nécessitant des compétences manuelles ou techniques conservent une proportion plus élevée d'ouvriers, y compris parmi les seniors, bien que ces fonctions soient souvent plus exigeantes physiquement.

De manière générale, la structure des PCS au sein des différentes branches professionnelles se maintient avec l'âge. Cette constance suggère que les dynamiques professionnelles et les parcours de carrière dans le secteur du commerce sont largement déterminés par la nature des activités propres à chaque branche, sans bouleversement majeur lié au vieillissement des effectifs.

Répartition par PCS des salariés des branches professionnelles de l'opcommerce



Source : Données 2022 – Base tous salariés (Insee)

Une forte représentation des salariés en Île-de-France

En 2022, les salariés présents dans le secteur du commerce sont largement concentrés en Île-de-France. Cette région représente, en effet, plus d'un cinquième des salariés (22 %). Cela reflète l'importance économique de cette région, avec une concentration élevée d'entreprises, de sièges sociaux et d'opportunités d'emploi.

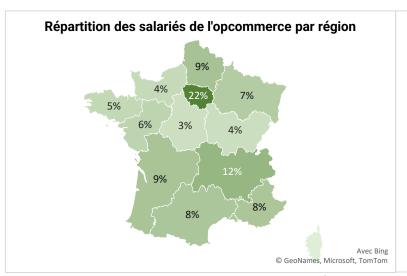
D'autres régions ont une part relativement élevée (de 8 % à 12 %) : Auvergne-Rhône-Alpes (12 %), Aquitaine-Limousin-Poitou-Charentes (9 %), Nord-Pas-de-Calais-Picardie (9 %), Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées (8 %), et Provence-Alpes-Côte d'Azur (8 %).

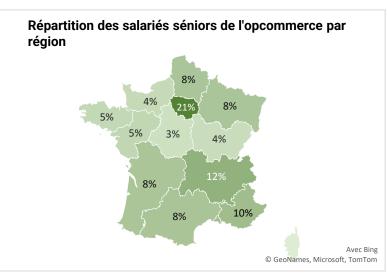
Les **territoires d'outre-mer et la Corse** sont, quant à eux, **sous-représentés**, probablement en raison d'un marché du travail plus restreint et d'une moindre concentration d'entreprises.

L'analyse comparative entre la répartition des salariés et celle des salariés seniors montre une stabilité dans toutes les régions, avec des proportions identiques ne variant qu'au maximum de 1 point de pourcentage. Cette faible variation suggère que les travailleurs âgés ne sont ni concentrés ni sous-représentés de manière significative dans une région particulière.

Chez les salariés séniors, l'Île-de-France domine toujours avec 21 % des effectifs, confirmant son attractivité économique et son rôle central dans l'emploi, aussi bien pour les jeunes actifs que pour les seniors.

Les DOM-TOM (Martinique, Guadeloupe, La Réunion, Guyane), quant à eux, affichent également des taux faibles de salariés seniors, variant entre 0 % et 1 %. Cette faible présence pouvant potentiellement s'expliquer par des dynamiques démographiques spécifiques, un marché du travail plus restreint et parfois un accès limité à certaines professions pour les travailleurs âgés.





Source : Données 2022 – Base tous salariés (Insee)

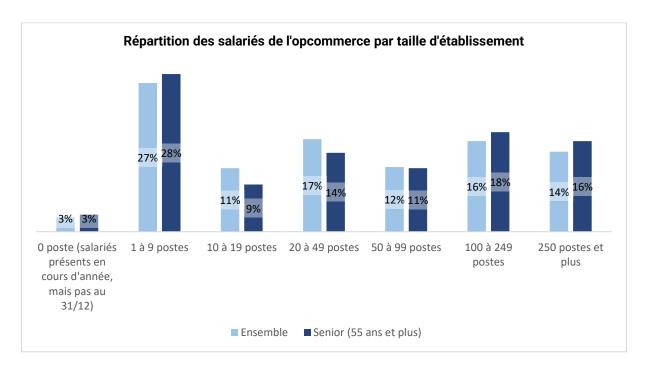


Des disparités marquées dans la répartition des seniors selon la taille des établissements et les branches professionnelles

En 2022, les très petites entreprises (1 à 9 postes) de l'Opcommerce concentrent la plus grande part des effectifs (27 %), tandis que les entreprises de taille intermédiaire (10 à 49 postes) en regroupent moins (entre 11 % et 17 %). Dans les grandes structures (50 postes et plus), la répartition est plus homogène, avec des effectifs compris entre 12 % et 16 %.

Concernant les séniors (55 ans et plus), leur répartition présente des spécificités notables. Ils sont surreprésentés dans les très petites entreprises (28 %), suggérant une stabilité accrue dans ces structures. En revanche, ils sont moins présents dans les établissements de taille intermédiaire, où leur part est inférieure à la moyenne (9 % à 14 % contre 11 % à 17 % pour l'ensemble des salariés). À l'inverse, les séniors sont plus nombreux dans les grandes entreprises (16 % à 18 % contre 14 % à 16 % en moyenne), traduisant potentiellement un accès plus fréquent à des dispositifs favorisant leur maintien en emploi.

Ainsi, la répartition des séniors suit une logique de polarisation : fortement présente dans les TPE et les grandes structures, mais sous-représentés dans les établissements intermédiaires. Cette tendance pourrait s'expliquer par une meilleure stabilité dans les petites entreprises et des politiques RH plus adaptées aux seniors dans les grandes structures.



Source: Données 2022 - Base tous salariés (Insee)



Concernant la répartition par branches professionnelles, **certains secteurs concentrent une forte concentration de seniors dans les petites structures**, tandis que d'autres enregistrent une **présence plus importante dans les grandes entreprises**.

Plusieurs secteurs se distinguent par une prépondérance des seniors dans les très petites entreprises (1 à 9 postes). Cela peut être potentiellement lié à la nature du travail, aux compétences spécifiques requises ou à la tendance des seniors à rester en emploi dans des structures plus souples et moins contraignantes. Les branches professionnelles de l'optique-lunetterie de détail (IDCC 1431) et l'horlogerie-bijouterie (IDCC 1487) affichent par exemple une proportion très élevée de seniors dans les établissements de 1 à 9 postes, respectivement 84 % et 87 %, contre une moyenne globale de 80 % et 81 % pour l'ensemble des salariés de ces secteurs. Les branche du commerce de détail non alimentaire (IDCC 1517) suivent également une tendance similaire avec respectivement 71 % et 69 % des seniors travaillant dans des établissements de 1 à 9 postes, ce qui est nettement supérieur à la moyenne globale de 57 % et 61 % pour ces secteurs.

À l'inverse, certains secteurs enregistrent une proportion plus importante de seniors dans les grandes entreprises, notamment celles comptant plus de 100 salariés. Cette tendance peut être potentiellement liée à la stabilité de l'emploi, aux perspectives d'évolution et aux conditions de travail. La branche des commerces de détail et de gros à prédominance alimentaire (IDCC 2216) montre par exemple une présence significative des seniors dans les grandes structures : 28 % des seniors travaillent dans des établissements de 250 postes et plus, contre 25 % en moyenne pour l'ensemble des salariés du secteur. Les entreprises de vente à distance (IDCC 2198) enregistrent une répartition similaire, avec 21 % des seniors travaillant dans des structures de 250 postes et plus, contre 15 % pour l'ensemble des salariés.

B. Conditions d'emploi

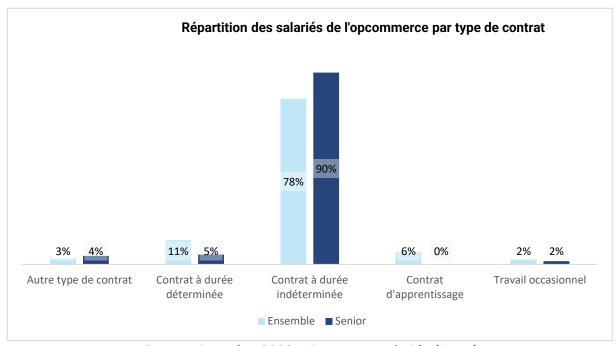
Une surreprésentation marquée des séniors parmi les CDI

Le graphique ci-dessous met en évidence les différences de répartition des types de contrats entre l'ensemble des salariés et les seniors dans les branches de l'Opcommerce en 2022.

Plusieurs enseignements ressortent de cette répartition :

- La proportion de contrats à durée indéterminée (CDI) est nettement plus élevée chez les seniors (90 %) que dans l'ensemble des salariés (78 %) au détriment des contrats à durée déterminée (CDD). Cette tendance suggère que les travailleurs âgés bénéficient d'une plus grande stabilité professionnelle.
- Alors que les contrats d'apprentissage représentent 6 % des emplois pour l'ensemble des salariés, cette part tombe à 0 % chez les seniors. Cette situation est attendue, l'apprentissage étant principalement destiné aux jeunes en formation initiale.





Source : Données 2022 – Base tous salariés (Insee)

Si le **contrat à durée indéterminée reste la norme** pour une majorité de salariés du commerce, des **disparités significatives émergentes selon l'âge et les secteurs d'activité**, révélant des **dynamiques contrastées de stabilité professionnelle**.

Certaines conventions collectives se distinguent par des **taux élevés de CDI** pour les seniors, souvent **supérieurs à 90** % :

- Commerces de la Martinique (IDCC 0379) et Guadeloupe (IDCC 1203) : 100 % des seniors sont en CDI.
- Grands magasins et magasins populaires (IDCC 2156): 97 % des seniors sont en CDI, contre 85 % pour l'ensemble. Cela peut traduire d'une volonté de stabiliser la main-d'œuvre plus âgée dans un secteur nécessitant de l'expérience et un service client constant.
- Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire (IDCC 2216) : 94 % des seniors sont en CDI, contre 80 % pour l'ensemble.

D'autres conventions présentent des **taux plus faibles** de CDI, tant pour l'ensemble des salariés que pour les seniors :

- Commerce des articles de sport et d'équipement de loisirs (IDCC 1557) : Seulement 65 % des salariés (74 % des seniors) sont en CDI.
- Commerce de détail alimentaire non spécialisé (IDCC 1505): 68 % des salariés sont en CDI (81 % pour les seniors), reflétant probablement un recours accumulé à des contrats saisonniers ou précaires dans ce secteur.



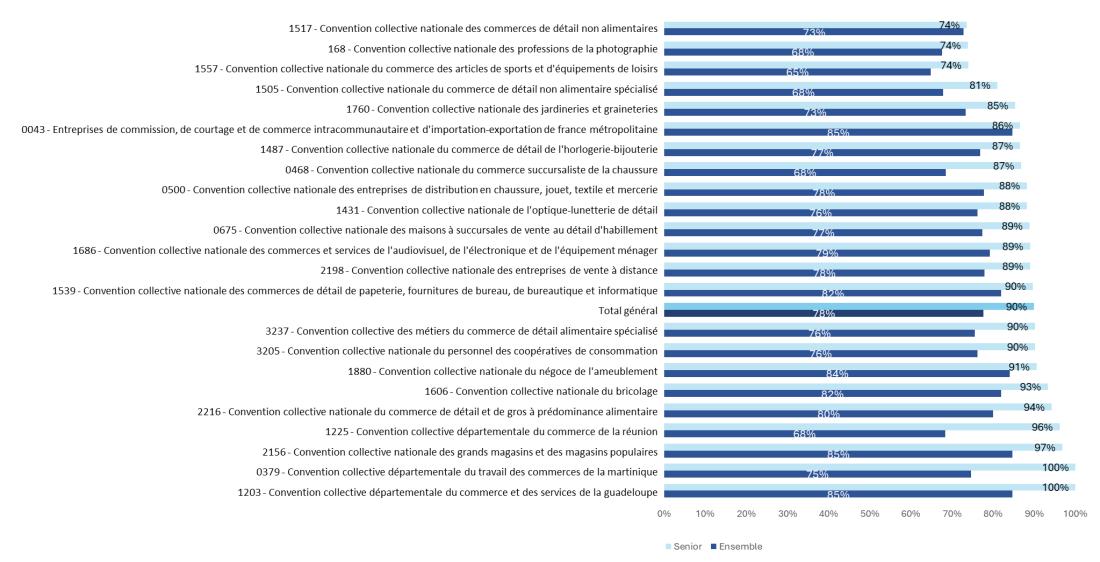
- **Professions de la photographie (IDCC 3168)** : 68 % pour l'ensemble, 74 % pour les seniors.

Plusieurs conventions montrent, quant à elles, des **différences significatives** entre les deux catégories :

- Commerce de La Réunion (IDCC 1225) : Écart de 28 points (68 % pour l'ensemble contre 96 % pour les seniors).
- Commerce succursaliste de la chaussure (IDCC 0468) : Écart de 19 points (68 % contre 87 %). Les seniors bénéficient ici d'une meilleure stabilité malgré une forte précarité globale.

Une double dynamique est ainsi à l'œuvre : d'un côté, la sécurisation des seniors à travers des CDI plus fréquents, et de l'autre, la persistance d'une précarité importante pour certains secteurs.

Répartition par type de contrat des salariés des branches professionnelles de l'opcommerce

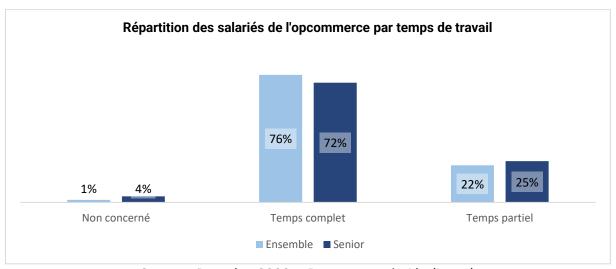


Source: Données 2022 - Base tous salariés (Insee)

La part de salariés temps complet décroît avec l'âge

L'analyse du temps de travail montre des tendances marquées en fonction de l'âge : pour l'ensemble branches, le travail à temps complet est largement dominant et concerne en moyenne 76 % des salariés du commerce. Cette proportion est légèrement plus faible pour les seniors (72 %) au profil du temps partiel.

À l'inverse, le travail à temps partiel représente 22 % des effectifs du commerce, une proportion supérieure à la moyenne nationale de 20 %.



Source : Données 2022 – Base tous salariés (Insee)

Par ailleurs, l'analyse des écarts entre le pourcentage de seniors en temps complet et celui de l'ensemble des salariés met en évidence des **dynamiques contrastées selon les branches de l'Opcommerce**.

Certaines branches professionnelles se démarquent par une forte proportion de seniors travaillant à temps complet, souvent au-delà de la moyenne générale. C'est notamment le cas .

- Commerce de détail alimentaire spécialisé (IDCC 3237) : 95 % des seniors sont en temps complet, une proportion nettement supérieure à la moyenne de 72 %.
- **Négoce de l'ameublement (IDCC 1880)** : 87 % des seniors sont à temps complet, soit un chiffre légèrement supérieur à la moyenne de 72%.
- **Professions de la photographie (IDCC 3168)** : 86 % des seniors travaillent à temps complet.

À l'opposé, plusieurs conventions collectives présentent une part significative de seniors en temps partiel, bien au-delà de la moyenne nationale :

- Commerce succursaliste de la chaussure (IDCC 0468): 35 % des seniors travaillent à temps partiel, contre seulement 28 % pour l'ensemble des salariés. Cette forte proportion traduite peut-être la pénibilité des tâches ou la possibilité de bénéficier d'un aménagement du temps de travail en fin de carrière.
- Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire (IDCC 2216) : 34 % des seniors sont en temps partiel, reflétant probablement des conditions de travail



- exigeantes qui rendent plus difficile le maintien en temps complet pour les salariés les plus âgés.
- Commerce de La Réunion (IDCC 1225): 33 % des seniors sont à temps partiel, soit un chiffre nettement supérieur aux 6 % observés pour l'ensemble des salariés. Cette situation peut s'expliquer par des particularités économiques locales ou des politiques régionales favorisant la réduction du temps de travail pour les seniors.

Certaines branches, quant à elles, révèlent des différences notables entre la situation des seniors et celle de l'ensemble des salariés, témoignant d'adaptations spécifiques en fonction de l'âge :

- Commerce de détail alimentaire spécialisé (IDCC 3237): 95 % des seniors sont à temps complet contre 75 % pour l'ensemble des salariés. Cet écart de 20 points suggère que les seniors qui restent en poste dans ce secteur sont souvent des employés expérimentés, moins concernés par la précarité ou le temps partiel.
- Commerce de gros de l'habillement, de la mercerie, de la chaussure et du jouet (IDCC 0500): Seuls 64 % des seniors sont en temps complet, alors que cette proportion atteint 89 % pour l'ensemble des salariés. Cette différence importante de 25 points peut refléter une transition progressive vers des formes de travail plus souples pour les travailleurs âgés.

Ainsi, la répartition des seniors entre temps complet et temps partiel varie fortement selon la nature des activités et les conditions de travail propres à chaque branche.



Répartition par temps de travail des salariés des branches professionnelles de l'Opcommerce

	Temps complet		Temps partiel	
	Ensemble	Senior	Ensemble	Senior
3237 - Convention collective des métiers du commerce de détail alimentaire spécialisé	75%	95%	23%	5%
1880 - Convention collective nationale du négoce de l'ameublement	88%	87%	11%	11%
3168 - Convention collective nationale des professions de la photographie	84%	86%	12%	14%
1760 - Convention collective nationale des jardineries et graineteries	89%	85%	11%	13%
1539 - Convention collective nationale des commerces de détail de papeterie, fournitures de bureau, de bureautique et informatique [et de librairie]	85%	85%	13%	13%
1686 - Convention collective nationale des commerces et services de l'audiovisuel, de l'électronique et de l'équipement ménager	89%	84%	9%	11%
2198 - Convention collective nationale des entreprises de vente à distance	81%	79%	15%	21%
1505 - Convention collective nationale du commerce de détail non spécialisé	74%	79%	23%	17%
0675 - Convention collective nationale des maisons à succursales de vente au détail d'habillement	63%	78%	37%	18%
1606 - Convention collective nationale du bricolage	88%	77%	12%	14%
3205 - Convention collective nationale du personnel des coopératives de consommation	81%	77%	19%	22%
1203 - Convention collective départementale du commerce et des services de la guadeloupe	89%	76%	10%	13%
1517 - Convention collective nationale des commerces de détail non alimentaires : antiquités, brocante, galeries d'art, arts de la table, coutellerie, droguerie, équipement du foyer, bazars, commerces ménagers, modélisme, jeux, jouets, périnatalité et maroquinerie(œuvres d'art)	76%	76%	21%	21%
1557 - Convention collective nationale du commerce des articles de sports et d'équipements de loisirs (fusion entre la 1557 et la 1618)	83%	74%	16%	19%
1487 - Convention collective nationale du commerce de détail de l'horlogerie- bijouterie	79%	72%	18%	20%
Moyenne générale	76%	72%	22%	25%
0379 - Convention collective départementale du travail des commerces de la martinique	88%	71%	12%	29%
2156 - Convention collective nationale des grands magasins et des magasins populaires	79%	71%	20%	27%
1431 - Convention collective nationale de l'optique-lunetterie de détail	88%	69%	10%	26%
0043 - Convention collective nationale des entreprises de commission, de courtage et de commerce intracommunautaire et d'importation-exportation de france métropolitaine	88%	65%	8%	28%
2216 - Convention collective nationale du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire (entrepôts d'alimentation, supérettes, supermarchés, hypermarchés, grande distribution)	71%	64%	28%	34%
1225 - Convention collective départementale du commerce de la réunion	94%	64%	6%	33%
0500 - Convention collective nationale des entreprises de distribution en chaussure, jouet, textile et mercerie	89%	64%	8%	28%
0468 - Convention collective nationale du commerce succursaliste de la chaussure	71%	59%	28%	35%

Source : Données 2022 - Base tous salariés (Insee)



C. Marché du travail pour les séniors dans le commerce

Evolution de la demande d'emploi

En décembre 2024, **plus de 830 000 personnes** sont demandeurs d'emploi dans le secteur du commerce, et **20% d'entre eux** ont **50 ans ou plus**.

Au global, la demande d'emploi dans les métiers du commerce apparait en recul à la fin 2024, malgré un volume d'offres d'emploi ayant baissé significativement (cf. partie suivante). Le nombre de demandeurs d'emploi du secteur de 50 ans et plus est en baisse de -1 % entre le T3 2022 et T3 2024. En revanche, le nombre de ceux de moins de 25 ans est en hausse de +3 % sur la période.

Effectif des demandeurs d'emploi dans le commerce par tranche d'âge

	Moins de 25 ans	De 25 à 49 ans	50 ans ou plus	Total
Décembre 2022	170 340	508 160	165 280	843 780
Décembre 2024	175 260	493 510	163 400	832 170
% d'évolution	+3%	-3%	-1%	-1%
% d'évolution ensemble des secteurs	+9%	+3%	+1%	+3%

Source : France Travail - Données Demandeurs d'emploi décembre 2022 à décembre 2024 (secteur commerce, vente et distribution, hors commerce et réparation automobile)

Si les demandeurs d'emploi de **50 ans ou plus** représentent **20** % dans le secteur du commerce, ce taux monte à **26** % tous secteurs confondus. Ainsi, les demandeurs d'emploi du commerce apparaissent globalement plus jeunes que la moyenne des demandeurs d'emploi, néanmoins les écarts sont moindres que pour la population des salariés.



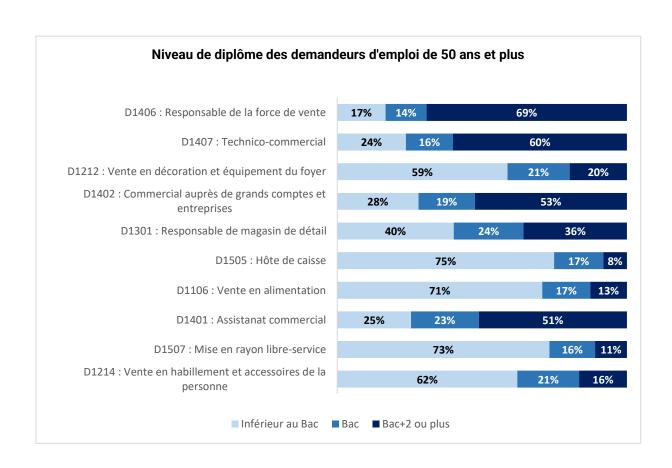


Par ailleurs, les demandeurs d'emploi séniors semblent plus touchés par le chômage de longue durée (1 an ou plus) que les plus jeunes : au T3 2024, **53** % des demandeurs d'emploi de **50 ans ou plus** sont inscrits depuis 1 an ou plus, contre **34** % des 25-49 ans et **16** % des moins de 25 ans.

Ancienneté d'inscription des demandeurs d'emploi du secteur par tranche d'âge

	Moins de 6 mois	De 6 mois à moins de 12 mois	1 an ou plus
Moins de 25 ans	67%	16%	16%
De 25 à 49 ans	49%	18%	34%
50 ans ou plus	32%	16%	53%
Ensemble - Commerce	50%	17%	33%
Ensemble – tous secteurs	41%	18%	41%

Plus de la moitié des demandeurs d'emploi dans le commerce ont un niveau de diplôme inférieur au bac (54 %).





Les offres d'emploi

Dans un contexte économique incertain, notamment impacté par la forte inflation survenue ces dernières années et la baisse du pouvoir d'achat des ménages, le secteur du commerce connait des difficultés, ayant donné à lieu des fermetures de magasins et à l'adoption de PSE au sein de certaines entreprises.

Dans ce contexte dégradé, le nombre d'offres d'emploi dans le secteur est **en baisse de -21** % entre le 3e trimestre 2022 et le 3e trimestre 2024.

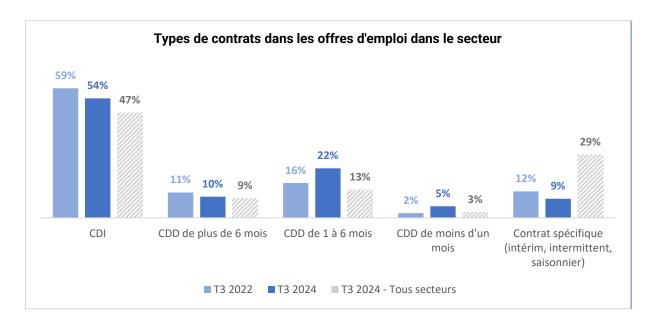
Nombre d'offres d'emploi dans le secteur du commerce

	Commerce	Ensemble
T3 2022	139 240	1 026 120
T3 2024	110 470	944 470
% d'évolution	-21%	-8%

Source : France Travail - Données Offres d'emploi T3 2022 à T3 2024 (secteur commerce, vente et distribution, hors commerce et réparation automobile)

Néanmoins, les offres d'emploi émises par les entreprises du commerce demeurent de meilleure qualité que la moyenne des secteurs : **plus de la moitié** des offres d'emploi sont des CDI dans le secteur du commerce, même si la part des CDI dans les offres est **en baisse de – 2** % entre le 3^e trimestre 2022 et le 3^e trimestre 2024. A l'inverse, le commerce demeure faiblement utilisateur des contrats d'intérim.





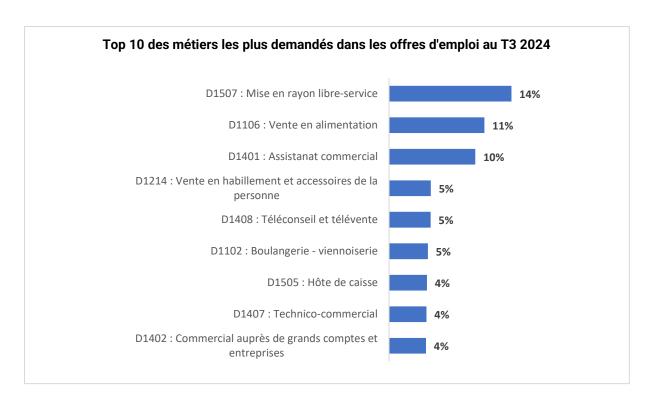
Plus de quatre offres d'emploi sur cinq portent sur des postes d'employés (81 %). Le commerce, en comparaison de l'ensemble des secteurs, présente des parts supérieures à la moyenne d'offres d'emploi pour les employés non qualifiés (+11 points) que pour les employés qualifiés (+8 points).

Le métier le plus présent dans les offres d'emploi du secteur au T3 2024 est **la mise en rayon libre-service**, même si le nombre d'offres d'emploi pour ce poste est **en baisse de −17** % entre le T3 2022 et 2024.

Niveau de qualification requis dans les offres d'emploi du commerce

Qualification	T3 2022	T3 2024	T3 2024 – Tous secteurs
Ouvrier qualifié, spécialisé	7%	10%	26%
Employé non qualifié	35%	35%	24%
Employé qualifié	47%	46%	38%
Agent de maîtrise, technicien	7%	7%	10%
Cadre	3%	2%	5%





Métier	T3 2024	% d'évolution 2022 - 2024
D1507 : Mise en rayon libre-service	15 980	-17%
D1106 : Vente en alimentation	12 450	-29%
D1401 : Assistanat commercial	11 270	-24%
D1214 : Vente en habillement et accessoires de la personne	5 460	-42%
D1408 : Téléconseil et télévente	5 430	-22%
D1102 : Boulangerie - viennoiserie	5 080	0%
D1505 : Hôte de caisse	4 950	-35%
D1407 : Technico-commercial	4 890	-6%
D1402 : Commercial auprès de grands comptes et entreprises	4 820	-22%
Total offres d'emploi - Secteur Commerce (hors automobile)	110 470	-21%



Niveau de qualification requis dans les offres d'emploi pour les 10 métiers les plus demandés au T3 2024

Métier	Ouvrier qualifié, spécialisé	Employé non qualifié	Employé qualifié	Agent de maîtrise, technicien	Cadre
D1507 : Mise en rayon libre-service	5%	58%	36%	1%	0%
D1106 : Vente en alimentation	7%	58%	35%	0%	0%
D1401 : Assistanat commercial	5%	21%	61%	11%	2%
D1214 : Vente en habillement et accessoires de la personne	3%	42%	55%	0%	0%
D1408 : Téléconseil et télévente	4%	50%	41%	5%	0%
D1102 : Boulangerie - viennoiserie	46%	15%	37%	1%	0%
D1505 : Hôte de caisse	5%	56%	39%	0%	0%
D1407 : Technico-commercial	13%	10%	35%	28%	14%
D1402 : Commercial auprès de grands comptes et entreprises	2%	9%	67%	15%	6%
Ensemble - Commerce	10%	35%	47%	7%	2%
Ensemble – Tous secteurs	23%	24%	38%	10%	5%

D. Projection des tendances démographiques et de l'emploi des seniors

Les âges de départ à la retraite sur le périmètre Opcommerce

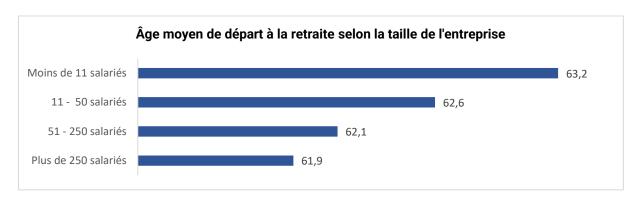
L'âge moyen de départ à la retraite n'est pas homogène selon le sexe : les femmes partent à la retraite un peu plus tard que les hommes (62,4 ans en moyen pour les femmes et 62,1 ans en moyenne pour les hommes). Un élément est en revanche très corrélé à l'âge de départ à la retraite, à savoir si l'on travaille dans une petite entreprise ou une grande structure. Les données indiquent que plus l'entreprise est grande, plus l'âge moyen de départ à la retraite est bas : il passe de 63,2 ans dans les très petites entreprises (moins de 11 salariés) à 61,9 ans dans les grandes entreprises (plus de 250 salariés).

Concernant l'âge moyen de départ à la retraite parmi les branches professionnelles, des disparités sont visibles. Les 3 branches où l'âge moyen de départ à la retraite est le plus bas sont : Coopératives des consommateurs (61,6 ans), Commerces de détail et de gros à prédominance alimentaire (62 ans) et Bricolage (62,2 ans). A l'opposé du spectre, les 3 branches professionnelles où l'âge moyen de départ à la retraite est le plus élevé sont : Commerces de détail non alimentaires (63,4 ans), Entreprises de distribution, importation, exportation en chaussures, jouets, textiles et mercerie (63,5 ans) et Commerces de détail de l'horlogerie-bijouterie (63,6 ans).



Âge moyen de départ à la retraite selon le sexe







Source : Données 2024 - Âge moyen de départ à la retraite (Agirc-Arrco)



Les projections d'emploi des séniors en 2030

Sur le périmètre de l'Opcommerce, la part des salariés de 55 ans et plus passerait de 10% en 2022 (données INSEE-DARES) à plus de 12% en 2030 (prévision moyenne), gagnant 2 points de pourcentage, contre 1 point pour l'ensemble de la France (16% en 2022 à 17% en 2030). Deux branches professionnelles seraient particulièrement impactées par l'augmentation de la part des salariés de 55 ans et plus : Grands magasins et magasins populaires (21,3% de séniors en 2030) et Import-export et commerce international (20,7%).

Branches	Part des salariés de 55 ans et plus en 2022	Part des salariés de 55 ans et plus en 2030 (prévision moyenne)	Part des salariés de 55 ans et plus en 2030 (prévision haute)	Part des salariés de 55 ans et plus en 2030 (prévision basse)
Grands magasins et magasins populaires	17,0%	21,3%	23,3%	20,5%
Import-export et commerce international	16,5%	20,7%	22,5%	18,4%
Professions de la photographie	15,1%	16,8%	17,4%	16,5%
Entreprises du bureau et du numérique	12,8%	15,3%	16,2%	14,9%
Coopératives des consommateurs	12,9%	15,1%	15,9%	14,6%
Entreprises de distribution, importation, exportation en chaussures, jouets, textiles et mercerie	12,7%	15,1%	15,8%	14,4%
Commerces de détail de l'horlogerie- bijouterie	12,6%	14,6%	15,8%	14,2%
Commerces de détail et de gros à prédominance alimentaire	10,9%	13,6%	14,6%	13,0%
Négoce de l'ameublement	11,8%	13,2%	13,7%	12,6%
Jardineries et graineteries	10,0%	12,7%	13,7%	12,1%
Bricolage	9,8%	12,3%	13,3%	11,7%
Commerces de détail alimentaire non spécialisés	9,4%	11,5%	13,6%	9,5%
Métiers du commerce de détail alimentaire spécialisé	8,1%	10,5%	11,5%	10,1%
Commerces et services de l'audiovisuel, de l'électronique et de l'équipement ménager	8,4%	10,0%	10,9%	9,4%
Commerces de détail non alimentaires	8,7%	9,9%	10,2%	9,7%
Commerce succursaliste de la chaussure	6,1%	8,7%	10,5%	7,7%
Commerce succursaliste de l'habillement	5,6%	7,4%	7,9%	7,1%
Optique lunetterie de détail	6,3%	7,2%	7,6%	6,7%
Entreprises de la filière sports-loisirs	4,7%	6,2%	6,6%	6,0%
Commerces à distance	5,5%	6,1%	6,3%	5,9%
Périmètre Opcommerce	9,9%	12,1%	12,9%	11,6%
Ensemble France	16,2%	17,0%	17,3%	16,6%

Méthodologie : moyenne pondérée de régressions linéaires basées sur des projections à l'échelle des branches (réalisées suivant des scénarios de variation de volume global d'emploi, âge de départ à la retraite, part de salariés séniors). La prévision haute : pessimisme sur l'emploi global et hausse de l'âge de départ à la retraite.



Les projections de départs en retraite des branches en 2030

Sur le périmètre de l'Opcommerce le volume des départs à la retraite passerait de 19 000 (soit 1,1% de l'effectif total) en 2024 à près de 30 000 (soit estimé 1,7% de l'effectif total projeté) en 2030. La différence entre branches est surtout corrélée à leur volume d'effectif respectif. La branche Commerces à prédominance alimentaire devra faire face à un renouvellement d'effectifs de l'ordre de 16 000 postes en 2030.

Branches	Volume des départs à la retraite en 2024	Volume des départs à la retraite en 2030 (prévision moyenne)	Volume des départs à la retraite en 2030 (prévision haute)	Volume des départs à la retraite en 2030 (prévision basse)
Commerces de détail et de gros à prédominance alimentaire	9 678	15 916	20 598	11 235
Bricolage	969	1 586	2 017	1 154
Commerces de détail non alimentaires	1 092	1 560	1 909	1 211
Entreprises du bureau et du numérique	712	1 108	1 399	817
Négoce de l'ameublement	782	1 084	1 294	874
Commerce succursaliste de l'habillement	657	1 067	1 396	737
Commerces de détail alimentaire non spécialisés	930	1 050	1 199	902
Import-export et commerce international	601	970	1 210	730
Grands magasins et magasins populaires	621	863	1 077	648
Commerces et services de l'audiovisuel, de l'électronique et de l'équipement ménager	571	848	1 053	643
Entreprises de la filière sports-loisirs	424	693	877	509
Métiers du commerce de détail alimentaire spécialisé	405	655	838	472
Optique lunetterie de détail	330	527	658	396
Commerces à distance	254	489	660	317
Entreprises de distribution, importation, exportation en chaussures, jouets, textiles et mercerie	239	415	538	292
Jardineries et graineteries	224	356	456	257
Commerces de détail de l'horlogerie- bijouterie	236	331	401	262
Professions de la photographie	83	135	172	98
Commerce succursaliste de la chaussure	99	111	130	93
Coopératives des consommateurs	59	110	131	88
Périmètre Opcommerce	18 966	29 874	38 012	21 735

Méthodologie : moyenne pondérée de régressions linéaires basées sur des projections (réalisées suivant des scénarios de variation de volume global d'emploi, âge de départ à la retraite, part de salariés séniors, volume de départ à la retraite). La prévision haute : optimisme sur l'emploi global et stabilité de l'âge de départ à la retraite.



A RETENIR

L'analyse de l'emploi des seniors dans le commerce révèle des dynamiques contrastées, tant sur les plans démographique, professionnel que contractuel. Globalement, les salariés de 55 ans et plus restent sous-représentés dans le secteur, ne constituant que 10 % des effectifs, contre 16 % au niveau national. Le commerce se caractérise ainsi par une pyramide des âges relativement jeune, avec une moyenne d'âge de 34,8 ans et une forte concentration de salariés entre 23 et 38 ans.

Le commerce se distingue également par une **forte féminisation** : 55 % des salariés sont des femmes, **un écart qui reste stable avec l'âge**. Cette répartition genrée reflète la **nature des métiers**, souvent centrés sur la relation client, la vente et le service, **domaines historiquement plus féminisés**. Ce profil se maintient chez les seniors, traduisant une **stabilité des rôles genrés au fil des parcours professionnels**.

La structure socioprofessionnelle, quant à elle, évolue avec l'âge : les employés constituent 69 % des effectifs globaux, mais seulement 60 % chez les seniors. À l'inverse, les cadres et professions intermédiaires sont davantage représentés chez les plus âgés, signe d'une évolution de carrière ou d'un maintien plus fréquent dans des fonctions qualifiées et moins exposées physiquement. Les ouvriers, déjà peu nombreux dans le secteur, sont encore moins présents parmi les seniors.

Les formes d'emploi évoluent également avec l'âge: les seniors bénéficient d'une plus grande stabilité contractuelle – 90 % sont en CDI contre 78 % pour l'ensemble des salariés – et le recours au temps partiel est plus fréquent (25 %), bien que très variable selon les domaines. En termes de taille d'entreprise, les seniors sont davantage présents dans les très petites structures et les grandes entreprises, mais moins dans les entreprises intermédiaires.

Sur le marché du travail, les seniors représentent **20** % **des demandeurs d'emploi du commerce**, contre 26 % tous secteurs confondus. Ils sont particulièrement **exposés au chômage de longue durée**: plus de la moitié sont inscrits depuis plus d'un an. Une majorité d'entre eux ont un niveau de diplôme inférieur au bac (54 %), ce qui, combiné à une longue période sans emploi, complique leur retour sur le marché du travail. Pourtant, les offres d'emploi dans le commerce ciblent en grande partie des postes peu qualifiés, mais ces derniers restent peu accessibles à des seniors en reconversion ou ayant été éloignés du marché de l'emploi, faute d'expérience récente ou d'adéquation avec les nouvelles attentes du secteur.

Les trajectoires de carrière au sein des branches sont ainsi marquées, schématiquement, par deux réalités: d'un côté, des environnements dynamiques avec une main-d'œuvre jeune et un fort renouvellement; de l'autre, des segments plus stables, où les carrières longues sont possibles et les seniors mieux représentés. L'écart de plus de 11 ans dans la moyenne d'âge selon les segments illustre cette dualité.

À l'horizon 2030, la part des salariés seniors dans le commerce devrait progresser légèrement, pour atteindre un peu plus de 12 %. Cette évolution s'accompagnera d'un volume croissant de départs à la retraite, estimé à près de 30 000 par an, contre 19 000 en 2024. Ces tendances soulignent la nécessité, pour le secteur, d'anticiper le renouvellement des effectifs et de favoriser une meilleure intégration des seniors dans des parcours professionnels adaptés et durables.



3. Enjeux RH

3.1. Le recrutement de séniors

A. Difficultés sectorielles de recrutement

Difficultés de recrutement du secteur du commerce

A l'instar des observations précédentes sur l'évolution de l'offre d'emploi, l'enquête Besoins de main d'œuvre confirme un recul important du nombre de projets de recrutement dans le secteur du commerce : -18 % entre 2022 et 2024. Le commerce demeure néanmoins pourvoyeur de 10 % du nombre de projets de recrutement au niveau national (plus précisément, 7 % pour le secteur du commerce de détail, 3 % pour secteur du commerce de gros).

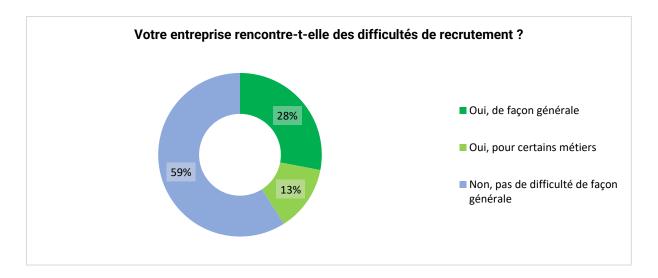
Besoin en main d'œuvre des métiers du commerce (hors réparation automobile)

Métier	2022	2024	2024 – Tous secteurs
Projets de recrutement	342 250	280 270	2 781 690
Difficultés à recruter	48,9%	48,9%	57,4%
Emplois saisonniers	29,1%	30,6%	29,8%
Part du volume de projets / total	11%	10%	-

Néanmoins, dans la perspective d'identifier les opportunités d'emploi pour les séniors, il peut être relevé que le niveau des difficultés de recrutement demeure stable et à un niveau élevé : la moitié des recrutements sont anticipés comme difficiles par les employeurs du commerce.

L'enquête en ligne conduite pour ce projet restitue également des difficultés de recrutement importantes, partagées par 41 % des entreprises répondantes : 28 % des entreprises ont des difficultés globales à recruter, 13 % plus spécifiquement pour certains métiers.





Les difficultés de recrutement s'accroissent avec la taille de l'entreprise :

- Entreprises de moins de 5 salariés : 66 % n'ont pas de difficulté
- Entreprises de 20 salariés et plus : 66% rencontrent des difficultés (32% de façon générale).

Plusieurs branches témoignant de difficultés de recrutement supérieures à la moyenne : Bricolage (61 %), Jardineries et graineteries (59 %), Optique-lunetterie de détail et Commerces et services de l'audiovisuel, de l'électronique et de l'équipement ménager (52 %).

Des éclairages complémentaires apportés par les dirigeants ou représentants de DRH interrogés sur les métiers en tension :

La majorité des employeurs évoquent des difficultés croissantes de recrutement, qui les amènent parfois à revoir leurs critères de sélection. Dans un contexte de tensions sur le marché du travail, des éléments comme l'âge tendent à devenir moins déterminants que la disponibilité, la motivation et les compétences opérationnelles des candidats.

- « Pas de recrutements orientés spécifiquement vers les seniors car le besoin criant de main-d'œuvre ne permet pas d'être sélectif. » (Direction/ DRH)
- « Je dirais qu'on ne peut pas faire la fine bouche aujourd'hui. Nous sommes situés dans une zone peu desservie, ce qui complique nos recrutements. » (Direction/ DRH)

Les métiers historiques du commerce (employé commercial, manager de rayon, responsable de magasin, logistique...) sont particulièrement évoqués parmi les métiers en tension. Souvent en contact direct avec le public et fortement exposés (horaires, pression, pénibilité, exigence émotionnelle), ils sont au cœur de l'activité, mais connaissent une crise d'attractivité structurelle en étant peu valorisés dans l'imaginaire collectif et souvent associés à des perspectives d'évolution limitées.



Les métiers de bouche (bouchers, boulangers, traiteurs, poissonniers...) présentent également de forts enjeux en termes de recrutement.

« Boucher est un métier en tension, avec de véritables enjeux au regard de la pyramide des âges car les salariés sont très seniors et du turnover car c'est un métier physique, avec d'importantes contraintes horaires et des salaires peu attractifs. Pourtant, l'Education nationale supprime des classes, ce qui va à contre-courant des besoins du métier. » (DRH)

Plusieurs employeurs soulignent également un *turn-over* élevé sur ces fonctions, ce qui impacte la stabilisation des équipes. Le problème n'est donc pas uniquement l'embauche, mais aussi la capacité à retenir les talents.

Les postes de commerciaux (terrain, sédentaires, technico-commerciaux...) et de techniciens sont également en forte tension. Les entreprises recherchent des profils avec de l'expertise métier, or ces profils sont peu nombreux et très sollicités. Pour les postes de techniciens, un manque de formations adaptées semble également être à l'œuvre.

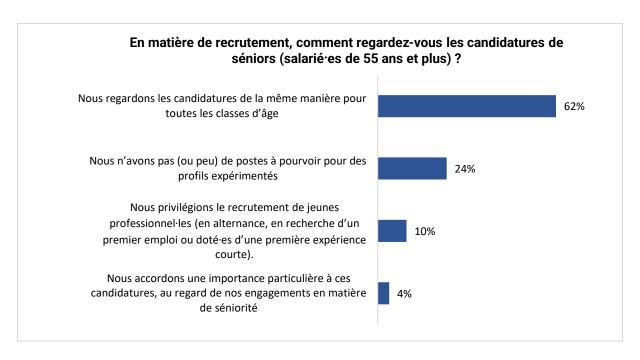
Avec le développement du e-commerce, les métiers d'acheteur, de développeur et du marketing deviennent de plus en stratégiques et présentent des enjeux de recrutement particuliers.

B. Regard des entreprises sur les candidatures des séniors

Regard sur les candidatures séniors

- **62** % des entreprises répondantes regardent les candidatures de séniors de manière indifférenciée. 34 % privilégient les candidatures de jeunes professionnels ou n'ont pas de poste à pourvoir pour des profils expérimentés.
- 4 % des répondants accordent une importance particulière aux candidatures séniors.





Spécificités selon les typologies d'entreprises

- De façon générale, plus les entreprises ont de salariés, plus elles considèrent les candidatures de façon indifférenciée (70 % pour les entreprises entre 5 et 19 salariés, 81 % pour 20 salariés et plus)
- Les TPE de moins de 5 salariés indiquent n'avoir pas (ou peu) de postes à pourvoir pour des profils expérimentés (31 %).
- Cette tendance se retrouve également au sein des entreprises présentant déjà une forte part de séniors dans leurs effectifs: parmi les entreprises comptant 50 % ou plus de salariés séniors, 28 % indiquent ne pas avoir de besoins pour des profils expérimentés...
- ... mais l'inverse ne se vérifie pas : les entreprises qui ont le moins de séniors dans les équipes (moins de 10 %) sont aussi celles qui affirment le plus privilégier le recrutement de jeunes professionnels (19 %). Ces entreprises ont donc une politique de RH tournée vers les jeunes, et semblent peu enclines à des politiques orientées vers l'emploi des séniors même pour la recherche de profils expérimentés.
- Les branches qui semblent privilégier le recrutement de jeunes professionnels sont notamment: Optique-lunetterie de détail (18 %), Commerces et services de l'audiovisuel, de l'électronique et de l'équipement ménager (16 %), Commerce à distance et Entreprises du bureau et du numérique (commerces et services) (14 %).

Enfin, trois branches semblent accorder une importance particulière aux candidatures séniors : Commerce succursaliste de l'habillement (21%), Commerce succursaliste de la chaussure (12 %), Commerce de détail de l'horlogerie-bijouterie (7 %).



Des éclairages complémentaires apportés par les dirigeants ou représentants de DRH interrogés sur le regard portés aux candidatures :

La majorité des DRH et membres de la direction reçus en entretien expriment une posture d'ouverture aux candidatures seniors, avec une volonté affirmée de neutralité : ce sont les compétences et la motivation qui priment, et non l'âge.

- « Toutes les candidatures sont traitées de la même manière, que ce soit en termes d'âge ou de sexe. » (Direction/DRH)
- « L'âge n'est pas un critère de recrutement. On ne se dit pas : il nous faut un senior ou un junior. Tout dépend du profil recherché. Ce n'est pas un choix d'exclusion, mais plutôt une absence de différenciation. Notre priorité, c'est la compétence, l'envie et l'adéquation avec notre culture d'entreprise. » (Direction/ DRH)

Cela masque toutefois une norme implicite de performance qui peut défavoriser des seniors considérés comme moins adaptables, moins dynamiques. Derrière les critères recherchés (souplesse, réactivité, mobilité, énergie...) se dessinent des représentations implicites du « bon » candidat, souvent associées à la jeunesse. Sans être formulé comme tel, ce décalage peut engendrer des biais dans l'évaluation des candidatures seniors, sans que cela ne soit reconnu comme une forme de discrimination.

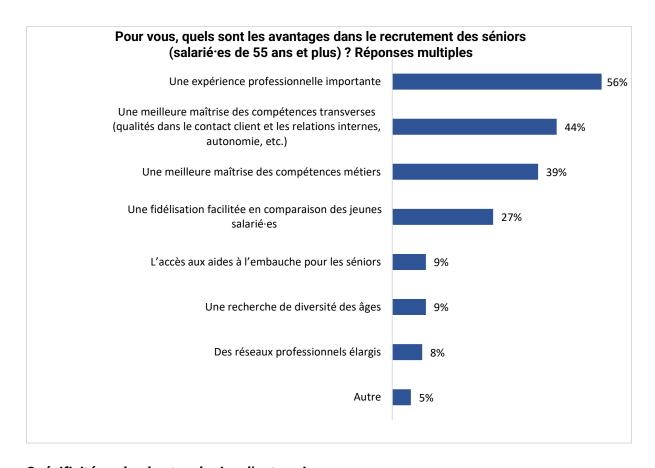
- « Dans le recrutement par exemple, j'avoue que moi-même, je préfère parfois des profils plus jeunes, pas par souci d'âge, mais parce que c'est plus facile de les former à la méthode de l'entreprise, sans avoir à déconstruire des habitudes professionnelles trop ancrées. » (Manager)
 - « Honnêtement, on ne cherche pas spécialement à recruter des seniors. Ce qu'on vise surtout, c'est du sang neuf, des profils qui peuvent apporter du renouveau et du dynamisme. Après, on ne ferme pas la porte non plus. Si une candidature senior est intéressante, on l'étudiera comme les autres. Ce qui compte avant tout, c'est de faire un bon recrutement, peu importe l'âge. » (Direction/DRH)
 - "Il n'y a pas de volonté de recruter spécifiquement des seniors, mais nous sommes vigilants à l'équilibre de la pyramide des âges, même si ça n'est pas une politique intégrée à la stratégie de l'entreprise " (Direction/DRH)



Avantages du recrutement des seniors

97 % des entreprises voient au moins un avantage au recrutement des séniors. Les principaux avantages du recrutement d'un salarié sénior perçus par les entreprises répondantes sont surtout axés sur la maîtrise des compétences et l'expérience professionnelle :

- Une expérience professionnelle importante pour 56 % des répondants
- Une meilleure maîtrise des compétences transverses ou softskills pour 44 % des répondants
- Une meilleure maîtrise des compétences métiers pour 39 % des répondants
- Une fidélisation facilitée (en comparaison avec des jeunes salariés) pour 27 % des répondants.



Spécificités selon les typologies d'entreprises

- Entreprises de moins de 5 salariés: ces entreprises voient moins souvent des avantages que l'ensemble des répondants, toutes les modalités sont plus basses que la moyenne
- Entreprises de 20 salariés et plus: ces entreprises voient plus souvent des avantages que l'ensemble des répondants, toutes les modalités sont plus hautes que la moyenne



- Les entreprises avec moins de 10 % de séniors dans ses équipes : ces entreprises voient légèrement moins souvent des avantages (sauf pour l'accès aux aides à l'embauche pour les séniors : 13 %) que l'ensemble des répondants
- Les entreprises avec 50 % de séniors et plus dans leurs équipes : ces entreprises voient légèrement plus souvent des avantages que l'ensemble des répondants.

Précisions sur les réponses « autres avantages » dans le recrutement des séniors

Les entreprises ayant proposé d'autres avantages ont mis en évidence que la disponibilité et

Assiduité Moins absent
Disponibilité
Plus impliqué
Plus de confiance
Contact client

l'implication étaient deux autres principaux avantages dans le recrutement des séniors

- Disponibilité 17% (part du total Autre)
- Plus impliqué 12%
- Assiduité 10%
- Plus de confiance 10%
- Plus de respect 8%
- Moins absent 8%
- Contact client 8%

« Assiduité, ponctualité, investissement » « Travail fait consciencieusement, et mené jusqu'au bout avec sérieux. » « Diversité dans l'équipe, multi profils » « Un salarié qui restera probablement jusqu'à sa retraite »

Des éclairages complémentaires apportés par les dirigeants ou représentants de DRH interrogés sur les avantages de recrutement des séniors :

Si les employeurs évoquent de nombreuses contraintes réelles ou supposées liées au recrutement de personnes seniors (conditions physiques, rythme, mobilité, prétentions salariales), une autre réalité émerge en parallèle : celle d'une reconnaissance des qualités professionnelles associées à l'expérience.

« Les seniors ont un autre rapport au travail et un autre mode de fonctionnement. Ils sont plus travailleurs, ont une courbe d'apprentissage plus courte, requièrent moins d'accompagnement managérial (ils sont plus autonomes), prennent plus d'initiatives et sont force de proposition. » (Direction/DRH)

"Il y a moins d'absentéisme chez les seniors, ils sont moins à l'écoute de leur corps. C'est un avantage, mais il faut aussi être vigilant à leur place afin qu'ils se préservent et ne développent pas de maladie professionnelle. " (DRH)



Dans plusieurs structures, notamment sur les postes administratifs ou de *back-office*, les seniors sont décrits comme rigoureux, stables, autonomes et engagés. Ces qualités sont considérées comme de véritables atouts opérationnels, notamment dans des contextes d'important *turn-over*.

- « Chez nous, tous les métiers sont importants, mais dans les fonctions support, l'expérience fait vraiment la différence. » (Direction/DRH)
- « Nous apprécions les profils plus expérimentés car les trop jeunes ne sont pas forcément efficaces » (Direction/DRH)

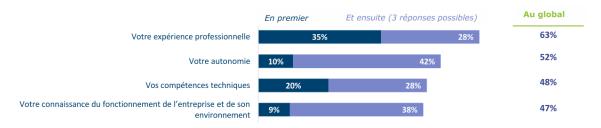
On observe ainsi que, lorsque les contraintes liées à l'âge ne sont pas centrales dans les exigences du poste (absence d'effort physique, moindre pression sur la mobilité ou l'adaptabilité immédiate), les recruteurs valorisent pleinement les apports des profils expérimentés.

Certaines entreprises tempèrent néanmoins les avantages à l'intégration de seniors dans leurs équipes en précisant que la notion d'âge ou d'expérience est peu différenciante lorsqu'il s'agit de postes peu qualifiés.

Mise en perspective avec le regard des séniors

Selon l'enquête conduite par l'Opcommerce en 2023 auprès des salariés séniors, l'expérience professionnelle constitue leur premier atout (63 %). L'autonomie (52 %), la connaissance de l'entreprise (47 %) et les compétences techniques (48%) sont également évoquées comme des points forts.

Q10. Quels sont selon vous vos principaux atouts professionnels en tant que salarié.e senior ? Base : 601



Etude sur les seniors dans le commerce, Observatoire prospectif du commerce, 2023



C. Difficultés de recrutement spécifiques aux séniors

90 % des entreprises identifient au moins un frein spécifique au recrutement des séniors. Les deux principaux freins au recrutement d'un salarié sénior restitués par les entreprises répondantes sont le faible nombre de candidatures de séniors comparativement aux jeunes (pour 51 % des répondants) et des exigences salariales trop fortes (pour 30 % des répondants).



Spécificités selon les typologies d'entreprises

Une perception très différenciée selon les tailles d'entreprises :

- Entreprises de moins de 5 salariés: ces entreprises voient moins souvent de freins que l'ensemble des répondants, toutes les modalités sont plus basses que la moyenne (plus souvent dans Autre: « pas de recrutement »); pour mémoire, ces petites structures voient aussi moins d'avantages que les autres entreprises à recruter des séniors. Elles font donc preuve d'une certaine « neutralité » dans leur perception des avantages/inconvénients à l'embauche de salariés séniors.
- Entreprises de 5 salariés et plus : ces entreprises voient plus souvent de freins que l'ensemble des répondants, toutes les modalités sont plus hautes que la moyenne (Peu de candidatures de séniors comparativement aux juniors : 57 % pour les entreprises entre 5 et 19 salariés, 64 % pour les entreprises de plus de 20 salariés, Anticipation de problèmes de santé 25 %). Ainsi, pour les plus grandes entités, sont identifiés à la fois plus d'avantages et plus de freins à recruter des séniors. En creux, la nécessité d'aider à lever les freins par des actions de branches ou interbranches trouve ici pleinement sa justification.



Enfin, les entreprises comptant une forte part de séniors identifient également moins de freins au recrutement, et inversement :

- Les entreprises comptant au moins 50 % de séniors dans leur effectif actuel perçoivent moins de freins que l'ensemble des répondants (toutes les modalités sont un peu plus basses que la moyenne).
- Les entreprises qui comptent peu de séniors dans leurs effectifs (moins de 10%) restituent davantage que la moyenne des difficultés à intégrer des séniors dans les équipes (11 %).

Précisions apportées dans les réponses « autres »

Les entreprises ont répondu principalement qu'elles n'étaient pas concernées (car pas de recrutement prévu). Pour les autres, le travail physique et la pénibilité des conditions de travail sont identifiées comme les principaux freins.

Pas de recrutement Trop physique

Pas de poste disponible Condition de travail pénible

- Trop physique 23% (part du total Autre)
- Pas de recrutement 22% (pas de recrutement prévu donc non concerné)
- Pas de poste disponible 12%
- Condition de travail pénible 8%
- Demande salariale trop haute 5%

Ecarts entre les aspirations des séniors et les besoins de l'entreprise

12 % des répondants mentionnent les écarts entre aspirations des séniors et les besoins de l'entreprise comme frein au recrutement. Il est notamment pointé des demandes des séniors en décalage avec ce que l'entreprise peut offrir (rémunération, horaire, poste à responsabilité) et des compétences (nouvelles technologies) en deçà de ce dont l'entreprise aurait besoin.

Conflits avec jeunes managers
Tâches trop physiques
Exigence sur l'horaire
Rémunération élevée
Nouvelles technologies
Demande de poste à responsabilité
Habitudes rigides

- Rémunération élevée : 16 % sur la part du verbatim
- Nouvelles technologies : 15 %Exigence sur l'horaire : 14 %
- Demande de poste à responsabilité : 11 %
- Tâches trop physiques : 9 %Habitudes rigides : 8 %
- Conflits avec jeunes managers: 7 %



Parfois écart entre envie ou souhait du sénior (stabilité, préparation à sa retraite) et le souhait de l'entreprise (mise en place de nouveaux projets, changement...)"

"Il nous arrive d'avoir des candidatures pour des postes très 1er niveau. Nous avons peur que les seniors s'y ennuie."

"Métiers parfois physiques, pas forcément adaptés aux personnes séniors"

"Nous travaillons sur les technologies numériques récentes et cela intéresse
moins les personnes plus âgées."

"Complication d'accepter notre façon de travailler, trop coincé dans leur façon de penser, souvent un peu old school"

"Les séniors ont du mal à recevoir des consignes de personnes plus jeunes surtout si le sénior a de l'expérience dans le secteur d'activité"

Le critère des compétences dans les difficultés de recrutement des séniors

Seuls 6 % des répondants mentionnent comme frein les compétences insuffisantes au regard des besoins sur les postes à pourvoir. Ces entreprises identifient en particulier les « compétences numériques » comme un frein aux recrutements.

Informatique Nouvelles technologies Tâches trop physiques

Manque de flexibilité

 Nouvelles technologies: 19 % sur la part du verbatim

• Tâches trop physiques: 17 %

• Informatique: 13 %

• Manque de flexibilité : 10 %

• Trop lent: 8 %

• Réseaux sociaux : 6 %

"Connaissance dans le numérique pas au niveau"

"Manque d'aisance et de rapidité avec l'informatique et les technologies numériques"

"Nous exploitons un site web marchand et les compétences e-commerce, webmarketing voir informatiques sont souvent une vraie problématique" "Beaucoup de manutention et activité debout toute la journée avec beaucoup de marche active"



Des éclairages complémentaires apportés sur les difficultés de recrutement des séniors :

Dans les discours recueillis, les employeurs ne formulent jamais de refus des candidatures seniors. Au contraire, la majorité affirme adopter une posture neutre, déclarant que « le critère, ce sont les compétences, pas l'âge ». Pourtant, derrière cette volonté affichée d'ouverture se dessine un certain nombre de freins implicites, qui rendent le recrutement de seniors plus difficile dans les faits.

L'un des premiers freins tient à la manière dont les postes sont construits et aux capacités attendues des candidats. Certains métiers sont jugés difficilement tenables pour les séniors. Ce n'est pas l'âge en lui-même qui est pointé, mais les exigences physiques ou organisationnelles du poste, comme le rythme, la polyvalence, la posture debout prolongée ou encore la capacité à s'adapter rapidement.

« La condition physique est un frein pour exercer nos métiers » (Direction/ DRH)

"Les conditions d'exercice sont un frein au recrutement des seniors : port de charge, travail dans le froid, travail de nuit, horaires décalés... Mais ces difficultés peuvent être surmontées grâce au travail d'équipe et à la complémentarité des compétences. En plus, les seniors sont plus rigoureux même s'ils sont moins productifs, ce qui compense. " (CSSCT)

« Pour le libre-service car il y a beaucoup de manipulation (même si pas de charges lourdes) et une cadence soutenue, ce qui exige une bonne condition physique. Mais cela n'est pas rédhibitoire d'être senior si la personne a de l'expérience dans ce type de poste elle saura avoir des stratégies pour limiter la contrainte » (Direction/DRH)

"Les seniors ne candidatent pas compte tenu des conditions d'exercice (contraintes horaires, pénibilité...). "(DRH)

"Nous ne sommes pas fermés aux candidatures de seniors, d'ailleurs notre assistante accompagne actuellement une personne de 60 ans qui est en décrochage professionnel, mais nous savons que cette personne ne restera pas après sa formation." (DRH)

Ces contraintes, même lorsqu'elles ne sont pas formulées comme des critères d'exclusion, créent une barrière implicite : les recruteurs n'excluent pas formellement les seniors, mais ne les projettent pas spontanément sur ces postes, ce qui contribue à leur invisibilisation dans les processus de recrutement.



"Il n'y a pas d'enjeu en termes de recrutement de seniors car le type de métiers (du numérique) sur lequel nous recrutons visent intrinsèquement les plus jeunes ; d'ailleurs les candidatures que nous recevons ont généralement entre 25 et 40 ans. " (Direction/DRH)

"Dans notre domaine du e-commerce, on constate que les seniors ont moins l'esprit start-up." (Direction/DRH)

En parallèle, plusieurs employeurs notent qu'ils ne reçoivent que très peu, voire aucune candidature de seniors pour ces postes. Ce déficit peut s'expliquer par des mécanismes d'auto-censure : les candidats seniors, anticipant une incompatibilité (réelle ou supposée) avec les exigences du poste, n'osent pas postuler ou se retirent d'eux-mêmes du processus.

Un autre frein réside dans les exigences salariales généralement plus élevées des profils seniors, en décalage avec les grilles proposées.

« Les seniors sont rares parmi les candidats, en partie car les contrats proposés sont souvent à temps partiel et payés au SMIC » (CSSCT)

« Le principal frein, c'est le manque d'adéquation entre les attentes des seniors (en termes d'évolution, de reconnaissance, de rythme) et la réalité des postes proposés, qui sont davantage évolutifs, exigeants physiquement et pensés pour de jeunes profils. Même si l'âge n'est pas un critère officiel, ce sont rarement des personnes proches de 60 ans qu'on voit postuler. » (Managers)

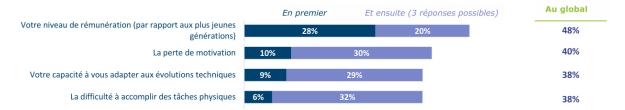
Ainsi, les difficultés de recrutement des seniors ne tiennent pas uniquement à des biais explicites, mais à une somme de facteurs structurels, économiques et implicites qui réduisent fortement leurs chances d'accès à l'emploi sur certains postes.

Mise en perspective avec le regard des séniors

Le niveau de leur rémunération comparé à celui des plus jeunes constitue pour les seniors le principal « point faible » (48 %), ainsi que leur capacité à s'adapter aux évolutions techniques (38 %).



Q10 bis. Et à l'inverse, quelles sont selon vous vos principales faiblesses/points d'amélioration en tant que salarié.e senior?
Base : 601



Etude sur les seniors dans le commerce, Observatoire prospectif du commerce, 2023

Zoom sur la maîtrise des technologies numériques

Le Guide pratique n°14 Secafi/Groupe Alpha « Agir pour l'emploi et le travail des seniors » (2018) aborde la question du développement des technologies numériques, qui deviennent incontournables dans nombre d'activités et de métiers, en indiquant que cette tendance peut renforcer les représentations négatives sur les seniors. En effet, ceux-ci sont souvent considérés comme ayant de faibles compétences numériques et rencontrant des difficultés à s'adapter au changement. Si des disparités persistent par rapport aux compétences numériques, l'absence de compétences numériques est concentrée dans la population sans formation ou avec une formation limitée (32 %), alors que seulement 3 % des personnes avec une formation élevée n'en possèdent pas. Par ailleurs, ces perceptions sont, en grande partie, basées sur des stéréotypes :

- Si les capacités physiques déclinent avec l'âge, les fonctions cognitives, notamment la mémoire et l'apprentissage, sont celles qui résistent le mieux, à condition d'être régulièrement entraînées. La capacité à apprendre (« apprendre à apprendre ») apparaît ainsi essentielle pour leur maintien tout au long de la vie professionnelle.
- Les inégalités face à l'usage du numérique sont liées à l'âge certes, mais aussi à des facteurs comme le niveau de formation initiale et la catégorie socioprofessionnelle de la personne.
- Les divergences entre générations en termes d'équipement et de pratiques tendent à se réduire.
- Enfin, manquer de compétences numériques n'est pas en soi une fatalité : des formations adaptées peuvent répondre aux besoins des salariés, seniors ou pas.

Selon Secafi/Groupe Alpha, il serait donc essentiel d'analyser la question dans le contexte concret de l'entreprise afin de distinguer ce qui relève des préjugés des difficultés réelles que certains salariés peuvent éprouver et d'identifier les besoins de formation et d'accompagnement.



Les difficultés à intégrer des séniors dans les équipes

L'intégration difficile des salariés séniors apparait comme un frein secondaire, identifié par 6 % des entreprises répondantes seulement. Les conflits avec les jeunes ou avec les managers sont l'une des principales raisons des difficultés pointées, ainsi que le « manque de flexibilité et de remise en question » ressentis.

Rythme de travail différent
Difficulté de management
Conflits avec jeunes managers
Conflits intergénérationnels
Manque de flexibilité
Manque de remise en question
Rigide
Problème de communication

Conflits intergénérationnels : 15 % sur la part du verbatim

Manque de flexibilité : 14 %

Conflits avec jeunes managers : 10 %
Manque de remise en question : 10 %
Difficulté de management : 9 %

Rigide: 9 %

Rythme de travail différent : 8 %
Problème de communication : 6 %

"Ecarts culturels avec une difficulté à créer de la cohésion d'équipe"

"Pour certains managers il est difficile de gérer une personne plus âgée que lui ou elle"

"Les séniors ont une expérience certaine (point positif) et veulent souvent imposer leur manière de travailler (point négatif)"

"Du fait de leurs âges, ils s'estiment souvent plus aptes que les jeunes mais ils n'ont pas les mêmes compétences et ne sont pas forcément plus aptes. Cela crée des tensions d'ego."

D. Politique en matière de recrutement des seniors

Zoom sur les cadres seniors de 55 ans et plus demandeurs d'emploi

L'accès à l'emploi des cadres seniors diminue sensiblement avec l'âge. Au cours des six mois suivant l'inscription sur les listes de France Travail, 48 % des cadres demandeurs d'emploi accèdent à un emploi. Ce taux tombe à 43 % pour les cadres de 50-54 ans puis descend à 29 % pour les cadres de plus de 55 ans. Cette diminution du taux d'accès à l'emploi au-delà de 55 ans est plus prononcée pour les cadres que pour les autres demandeurs d'emploi. Elle a pour conséquence qu'une part importante des cadres seniors inscrits à France Travail le sont depuis plus de deux ans. Cette part est de 29 % pour les cadres de 55 à 59 ans, et de 39 % audelà de 60 ans. Pour 81 % des cadres seniors, l'entrée au chômage est la conséquence d'une perte d'emploi non volontaire.

Deux types de trajectoires de demandeurs d'emploi cadres seniors sont observés : ceux avec une trajectoire professionnelle d'une relative stabilité durant les 10 dernières années (qui n'ont



connu qu'une entreprise) et ceux dont le parcours est plus heurté (qui ont connu plusieurs changements d'emploi).

Les cadres seniors demandeurs d'emploi sont confrontés à de nombreuses difficultés pour retrouver un emploi : la quasi-totalité (89 %) d'entre eux estiment que leur recherche d'emploi est difficile. Face à ces difficultés, une majorité de cadres seniors restent néanmoins exigeants puisque 71 % se disent prêts à attendre afin de retrouver un emploi qui correspond à leurs critères de recherche, l'ancienneté d'inscription à France Travail n'ayant que peu d'incidence sur cette exigence.

Par ailleurs, les cadres seniors ayant accédé au statut de cadre par l'expérience ou par l'ancienneté peuvent souffrir de la concurrence avec des cadres plus jeunes en termes de diplômes et de formations. Pour les cadres ayant effectué une grande partie de leur carrière au sein de la même entreprise, cette concurrence peut être accentuée par le fait que certaines compétences spécifiques qu'ils y ont acquises ne sont pas transférables.

L'âge peut être perçu par les recruteurs comme un marqueur de moindre souplesse et de moindre réactivité : ils estiment que les seniors ont plus de mal à s'adapter aux évolutions de l'entreprise et au besoin d'adaptabilité et d'acculturation rapide recherchées.

D'après eux, l'entreprise aurait plus de mal à les « façonner », le cadre senior disposant de ses propres expériences, habitudes, pratiques et points de vue. Ils sont alors perçus comme étant plus enclins à remettre en question les choix de l'organisation.

Pour ceux âgés de plus de 60 ans (44 % des cadres seniors demandeurs d'emploi), l'âge et la proximité du départ à la retraite peuvent leur être défavorables aux yeux de certains recruteurs. En effet, leurs profils intéressent moins les entreprises qui recherchent des cadres qui pourront s'investir dans l'entreprise à long terme. En revanche, les cadres seniors peuvent répondre aux besoins des entreprises qui recherchent des compétences spécifiques sur des missions dont la durée est limitée dans le temps, d'autant qu'ils n'ont souvent pas d'exigence en matière d'évolution professionnelle.

Des profils expérimentés relativement moins présents dans les offres d'emploi

En 2019, seulement 5 % des recrutements de cadres dans le secteur privé concernaient des cadres ayant plus de 20 ans d'expérience. Lorsqu'ils sont interrogés sur les difficultés qu'ils rencontrent dans leur recherche d'emploi, 62 % des cadres seniors interrogés estiment qu'il y a trop peu d'offres d'emploi correspondant à leur profil.

Seuls 21 % des cadres seniors accepteraient de déménager dans une autre région pour retrouver un emploi, ce qui réduit leurs opportunités.

Pour une minorité de cadres, découragement, perte de confiance et problèmes de santé retardent également le retour à l'emploi.

Certains cadres seniors se distinguent par des concessions plus importantes sur leurs exigences initiales, notamment pour adapter leur recherche d'emploi aux conditions du marché de l'emploi (classe 3) ou parce qu'ils sont davantage confrontés à une urgence financière de retrouver un emploi.

Source : « Les cadres seniors de 55 ans et plus demandeurs d'emploi. Pratiques et difficultés de recherche d'emploi » Trajectoires parcours et inégalités APEC et Pôle emploi, Janvier 2022



4 % des répondants indiquent que des actions sont mises en place dans l'entreprise pour favoriser l'embauche de séniors. Ces actions sont jugées assez difficile à déployer et les salariés ne manifestent que peu d'intérêt à leur égard.

Moyenne (notation de 1 à 10)	Facilité de déploiement dans l'entreprise	Intérêt manifesté par les salarié∙es
Actions pour favoriser l'embauche des séniors	3,6 /10	3,5 /10

Seules les entreprises de la branche du Commerce de détail alimentaire non spécialisé sont en proportion plus nombreuses à indiquer conduire des actions spécifiques pour le recrutement des séniors (10 %).

Des éclairages complémentaires apportés sur les mesures mises en place pour favoriser le recrutement :

Certaines entreprises ont structuré et formalisé leur politique en faveur des seniors, par exemple en définissant des objectifs de recrutement. Les entretiens menés montrent toutefois que ces initiatives sont très rares. Si la plupart affirment ne pas discriminer en fonction de l'âge, cette posture déclarative ne s'accompagne généralement d'aucun cadre structuré, ni de dispositif spécifique pour favoriser l'accès à l'emploi ou l'intégration des personnes en seconde partie de carrière. Ce déficit de stratégie se reflète à la fois dans les mesures mises en œuvre, souvent ponctuelles et non-ciblées, et dans les représentations floues associées à la notion même de senior.

Les mesures à visée très opérationnelle sont souvent construites dans l'urgence ou en réaction à des difficultés spécifiques. Parmi les leviers les plus fréquemment mobilisés figure le développement de la formation interne. Cette stratégie permet de faire monter en compétence les nouveaux embauchés très rapidement :

« Il y a une grosse part de formation interne chez nous, notamment sur les machines agricoles, parce qu'aucune école ne propose un cursus vraiment adapté. Quel que soit le profil recruté, on fonctionne toujours en binôme sur les premiers mois, en accompagnement terrain. » (Direction/DRH)



« Sur certains métiers, notamment dans les magasins, de services ou les métiers de bouche, il y a du tutorat ou du mentorat qui se met en place, quel que soit l'âge. » (Managers)

En parallèle, certaines entreprises cherchent à diversifier leurs canaux de recrutement, en mobilisant France Travail, LinkedIn, des associations ou des partenariats avec des écoles spécialisées.

Ces initiatives traduisent une volonté d'agir, mais elles restent centrées sur la réponse à court terme à la pénurie de main-d'œuvre. Aucune d'elles ne vise explicitement à favoriser l'accès à l'emploi des personnes seniors, ni à lever les freins structurels auxquels elles peuvent être confrontées.

Engagements de branches et d'entreprises en matière de recrutement des séniors

Le recrutement des séniors est un sujet peu présent dans les accords de branches et d'entreprises du secteur du commerce : 2 branches et 3 entreprises étudiées à travers leurs accords évoquent des mesures en faveur du recrutement des séniors.

Les accords évoquant le sujet mettent en avant deux enjeux principaux :

- <u>- L'usage de dispositifs visant à favoriser l'embauche de séniors</u>: contrat à durée déterminée séniors pour les 57 ans ou plus, contrat de professionnalisation adapté aux séniors, contrat unique d'insertion / contrat initiative-emploi visant à faciliter l'embauche des personnes rencontrant des difficultés à trouver un emploi, comme les chômeurs de longue durée, les personnes en situation de handicap ou encore les séniors.
- <u>- La sensibilisation interne des salariés ainsi que des services RH sur la question des séniors</u> afin de prévenir une possible discrimination à l'embauche liée à l'âge (sous forme de sessions de formation/sensibilisation des recruteurs et des salariés).



A RETENIR

Le secteur du commerce représente un pilier essentiel du marché de l'emploi, concentrant environ 10 % des embauches en France. Si depuis 2022, les projets de recrutement sont en repli, près d'un recrutement sur deux demeure jugé difficile par les employeurs. Ce constat s'explique par un déficit de candidatures, un turn-over important, et des conditions de travail souvent exigeantes – qu'il s'agisse d'amplitudes horaires, d'exigences physiques ou de rythmes soutenus.

L'âge n'est pas un facteur de sélection directe :ce sont la motivation, la disponibilité et la capacité opérationnelle immédiate qui priment. De manière transversale, les atouts des profils seniors sont reconnus : expérience métier, fiabilité, stabilité, transmission des savoirfaire, et capacité à faire face aux imprévus. Leur contribution est souvent jugée précieuse pour maintenir une continuité dans les équipes ou accompagner les plus jeunes.

Toutefois, selon les contextes d'activité, certains types de postes sont perçus comme moins compatibles avec des profils expérimentés, en particulier lorsqu'ils exigent une forte polyvalence physique, une adaptation rapide aux outils numériques ou une immersion dans des équipes jeunes au fonctionnement informel. Dans d'autres environnements, plus structurés ou en tension organisationnelle, l'apport des seniors peut au contraire être mieux valorisé.

Cependant, certains **freins à l'embauche persistent**. Ils tiennent **moins à une discrimination explicite qu'à des décalages perçus** : attentes salariales jugées élevées, différences de culture professionnelle ou moindre familiarité avec les outils numériques.

Les politiques en faveur de l'emploi des seniors demeurent peu structurées. Seules 4 % des entreprises déclarent avoir mis en place des actions ciblées. Celles-ci restent le plus souvent ponctuelles : mobilisation du tutorat intergénérationnel, recours à la formation interne ou diversification des canaux de sourcing. Ces initiatives sont rarement inscrites dans une stratégie RH de long terme et apparaissent davantage comme des réponses ponctuelles aux difficultés de recrutement que comme un levier de gestion anticipée des parcours professionnels.

Ainsi, selon les segments du commerce, la place faite aux seniors varie fortement, entre secteurs jeunes à fort renouvellement et secteurs plus stabilisés où leur rôle peut s'affirmer davantage.



3.2 Gestion des carrières et des trajectoires professionnelles des seniors

A. Regard des entreprises sur la présence des séniors Zoom sur la perception des managers et des responsables sur les cadres séniors

Les cadres seniors sont d'abord perçus comme compétents d'un point de vue technique et facilitants au sein des équipes

Leurs managers saluent avant tout l'expérience (25 %) et les qualités qui en découlent : expertise d'abord (20 %), mais aussi savoir-faire pratique, recul, rigueur, productivité, autonomie...

Leur influence est bénéfique sur les relations humaines au sein du collectif de travail et celleci est reconnue par les managers : 47 % les jugent plus aptes que les cadres plus jeunes à désamorcer un conflit (contre seulement 4% qui les pensent moins aptes), même si les réticences de certains cadres seniors au changement peuvent engendrer du ressentiment. 30 % des managers les jugent moins aptes que les cadres plus jeunes à maîtriser les nouveaux outils numériques. Dans l'ensemble, les managers de cadres seniors estiment qu'ils sont plutôt plus faciles à manager que les cadres plus jeunes (45 %). Cependant, seuls 15 % de ces encadrants affirment manager ces profils expérimentés exactement de la même manière que les autres. Ils reconnaissent plutôt que les cadres seniors présentent des exigences particulières, et ils y répondent par le dialogue (20 %), en leur accordant confiance et responsabilités (16 %).

Les responsables RH saluent l'apport des cadres seniors, mais sont peu enclins à en embaucher

Les seniors de 55 ans ou plus ont des qualités reconnues et constatées. Pour autant, il n'y a que peu de politiques de recrutement spécifiques en direction des seniors. Les RH ne recherchent généralement pas de cadres seniors de 55 ans ou plus. Lorsque ce sont des profils expérimentés qui sont demandés, ils privilégient plutôt les cadres âgés de 40 à 50 ans. En effet, ceux-ci sont appréciés à la fois pour leur longue expérience, leur opérationnalité immédiate et leur capacité à s'adapter rapidement, ainsi que leur projection à long terme dans l'entreprise. Les responsables RH indiquent notamment être rassurés par le fait qu'ils puissent rester au moins 15 ans dans l'entreprise avant de prendre leur retraite, en contraste avec les cadres seniors dont la retraite est plus proche, même si à 55 ans, les perspectives de carrière d'un cadre sont en général de dix ans.

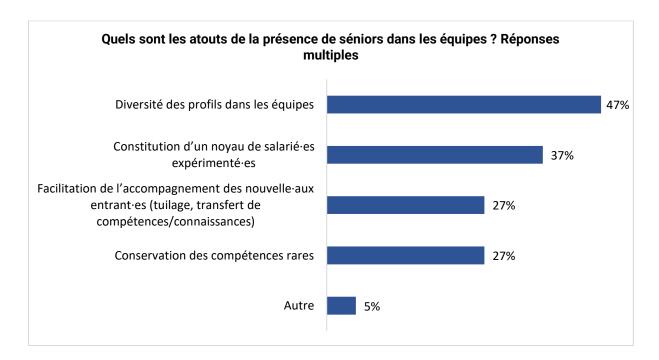
En résumé, managers et collègues s'accordent sur les qualités des cadres seniors : expérience, expertise et qualités humaines. Pour autant, il leur est parfois reproché d'être moins à l'aise avec le numérique et les nouvelles organisations du travail, et une minorité les jugent plus conservateurs. Les responsables RH saluent, eux aussi, leurs qualités techniques et humaines mais plus encore leur loyauté et leur engagement à l'égard de l'entreprise, ainsi que leur rôle rassurant en période de crise.



Sources : « Les cadres seniors. Des profils à forte valeur ajoutée, notamment en période de crise » Trajectoires parcours et inégalités APEC et Pôle emploi, Juin 2021 / « Regards croisés sur les cadres séniors en emploi. Des piliers d'équipes attachés à leur travail mais en attente d'un accompagnement spécifique » Trajectoires parcours et inégalités APEC et Pôle emploi, Octobre 2021

Atouts de la présence de séniors dans les équipes

92 % des répondants voient au moins un atout à la présence de séniors dans les équipes. Pour les répondants (uniquement les managers ici), les deux principaux atouts de la présence de séniors dans les équipes sont la diversité des profils dans les équipes (47 %) et la constitution d'un noyau de salarié·es expérimenté·es (37 %).



Spécificités selon les typologies d'entreprises

- La conservation de compétences rares constitue un atout particulièrement fort pour les entreprises de moins de 5 salariés (35%)
- Entreprises ayant entre 10% et 49% de séniors dans leur équipe : Facilitation de l'accompagnement des nouveaux entrants (48%)

La conservation des compétences rares

Pour les répondants managers, les compétences jugées rares sont surtout les compétences techniques et les connaissances des produits et du marché.



"Connaissances fines des produits" "Savoir-faire technique, a l'historique de l'entreprise"

Précisions apportées sur les « « autres atouts » de la présence de séniors dans les équipes

Les précisions apportées à la réponse « autres atouts » convergent vers la reconnaissance des *softskills* (adaptation, autonomie, travail en équipe, savoir-être, relation client) permettant la confiance des managers et la diffusion de bonnes pratiques dans les équipes.

"Conseiller les jeunes, transmettre, élargir les idées et avancer ensemble"
"Capacité d'adaptation, travail en équipe, communication et puis la matérialisation
pour les "jeunes contrats" d'une carrière longue et accomplie. Dans une époque où
les salariés ne voient pas de perspective, la présence de séniors est un gage de
constance dont le "jeune contrat" peut s'inspirer."

Des éclairages complémentaires apportés par les dirigeants, représentants de DRH et managers sur les atouts quant à la présence des séniors dans les équipes :

Les discours recueillis témoignent d'une perception globalement positive de la présence de collaborateurs seniors au sein des équipes. Employeurs et managers mettent en avant plusieurs qualités humaines et professionnelles : expérience, rigueur, stabilité, recul, mais aussi capacité à transmettre. Ces compétences, qui relèvent essentiellement des *soft skills*, sont particulièrement appréciées dans des environnements de travail sous tension. Dans des contextes en constante évolution, marqués par des équipes mouvantes et un fort *turn-over*, ces atouts prennent une dimension stratégique : ils permettent de stabiliser les collectifs, de renforcer la coopération et d'offrir un cadre de travail rassurant, notamment dans les structures confrontées à des difficultés de recrutement.

« Les séniors ont cette capacité à faire du lien social et à travailler avec tout le monde. Ils sont aussi sérieux et pleinement engagés dans leur travail. » (Direction/DRH)

« Les seniors apportent de la maturité, une connaissance approfondie du métier, une capacité à prendre du recul. Ils sont souvent plus posés, plus réfléchis dans l'organisation de leur travail, notamment sur les postes itinérants. » (Direction/DRH)

"Les seniors apportent de la diversité et de l'expérience. Ils maîtrisent la stratégie, les process, les connaissances métiers. Ils disposent d'un réseau et font preuve d'adaptation. " (DRH)



Par ailleurs, les seniors sont souvent associés à une forte culture de l'engagement et de la valeur travail, perçue comme plus constante que chez les jeunes générations pour lesquelles le *turn-over* est plus important, la recherche de sens immédiat est plus forte et le rapport à la hiérarchie est différent.

« *Ils sont v*ecteurs de stabilité du climat social avec une relation au travail plus posée que chez les jeunes. » (Direction/DRH)

Pour autant, cette reconnaissance s'accompagne aussi de contraintes identifiées, liées notamment à l'adaptation au changement, au rythme ou aux nouvelles pratiques numériques.

« Ils ont parfois du mal avec les outils numériques ou les méthodes plus agiles. » (Managers)

Difficultés de management des séniors

43% **des managers ont indiqué au moins une difficulté** dans le travail avec les séniors. La difficulté la plus souvent restituée est celle du manque de maîtrise des nouvelles technologies.





Spécificités selon les typologies d'entreprises

- Entreprises de 20 salariés et plus : plus que la moyenne, les plus grandes entreprises pointent un manque de maîtrise des nouvelles technologies de la part des séniors (56 %). Dans une moindre mesure, certaines relèvent des méthodes de travail inadaptées aux pratiques/besoins de l'entreprise (19 %).
- Entreprises ayant entre 10 % et 49 % de séniors dans leur équipe : dans ces entreprises, les difficultés sont les plus fortement restituées. Notamment :
 - o Manque de maîtrise des nouvelles technologies de la part des séniors (58 %)
 - Méthodes de travail inadaptées aux pratiques/besoins de l'entreprise (25 %),
 Difficulté à collaborer avec de jeunes collègues (22 %).

La caractérisation des difficultés perçues sur l'usage des technologies

Les précisions apportées par les répondants portent sur :

- Les outils (« mal à l'aise sur l'ordinateur, le smartphone, la tablette »)
- Les logiciels en général : Pack office, logiciel de gestion des stocks
- Les réseaux sociaux en particulier : sont identifiées à la fois des réticences et un manque de compétences.

Les méthodes de travail inadaptées aux pratiques/besoins de l'entreprise

Les difficultés perçues quant aux méthodes de travail relèvent de deux registres principaux : d'une part, des méthodes de travail qui ne suivent pas l'évolution du maché (avec des retours sur le manque de compétences en informatique) ; d'autre part, un manque de flexibilité dans la méthode et l'organisation du travail des séniors.

"Leurs premières méthodes d'apprentissage sont trop ancrées" "méthodes dépassées versus le marché"

Des éclairages complémentaires apportés par les dirigeants, représentants de DRH et managers sur le management intergénérationnel :

Si la gestion des collaborateurs seniors n'est pas décrite comme difficile ou conflictuelle, plusieurs témoignages font toutefois émerger la nécessité pour les encadrants d'adapter leur posture et leurs pratiques managériales à des profils ayant des attentes différentes. Il s'agit souvent de trouver un équilibre entre la reconnaissance de leur parcours, le respect de leur autonomie, et une attention portée à des rythmes d'apprentissage ou d'adaptation.

« Il faut adapter son management, comme avec n'importe quel collaborateur. Mais on ne manage pas un junior comme un senior. » (Manager)



« On ne manage pas un junior comme un senior. Il faut adapter sa posture, son niveau d'autonomie, et la manière d'aborder les changements. » (Manager)

"Il y a une bonne demande des managers concernant les formations sur le management des seniors et l'intergénérationnel. " (CSSCT

Du point de vue collectif, la présence de seniors dans les équipes est souvent perçue comme un facteur d'équilibre, aussi bien sur le plan social qu'opérationnel. Ils peuvent incarner une forme de continuité et de stabilité et sont parfois identifiés comme des points d'appui par leurs collègues. Leur expérience, leur capacité de recul, leur manière d'organiser le travail ou de transmettre des savoirs constituent autant de ressources qui, selon les contextes, peuvent contribuer à renforcer la cohésion et la solidité des équipes.

« Capacité à faire du lien social et à travailler avec tout le monde. » (Direction/DRH)

« Intérêt d'une pyramide des âges diversifiée ; équilibre précieux pour le collectif. » (Direction/DRH)

"Un atout majeur des seniors résident dans leur vision du collectif, leur ouverture à la diversité et au changement." (Direction/DRH)

Cependant, cette reconnaissance n'exclut pas l'émergence de tensions ponctuelles ou d'incompréhensions, en particulier lorsque plusieurs générations cohabitent au sein d'un même service. Les différences de rythme, de posture professionnelle ou de rapport au travail peuvent donner lieu à des malentendus, voire à une reconnaissance mutuelle incomplète.

« Lien parfois difficile juniors/seniors car jeux d'ego ou manque de reconnaissance mutuelle. » (Direction/DRH)

« En rayon, beaucoup de seniors sont restés après les plans de départ, mais ils se retrouvent entourés de jeunes, souvent en contrats courts. Cela peut créer une perte de repères, un isolement, surtout quand les seniors n'ont pas la même logique de vitesse et de priorisation des tâches. Le rapport au travail est différent, et cela peut générer des tensions intergénérationnelles, mal gérées. » (CSSCT)

Ces situations, bien que minoritaires, rappellent que la cohabitation intergénérationnelle suppose un management attentif et une culture du dialogue : il ne s'agit pas seulement de faire coexister les générations, mais de créer les conditions d'une reconnaissance mutuelle.



"Il faudrait permettre aux salariés de comprendre les mutations générationnelles du monde du travail (règles de vie, système de valeurs...) et mettre en place un accompagnement au changement du rapport au travail et à la transmission des compétences (tuteur informel) ; la convention collective est bien faite à ce sujet puisque à partir du niveau il y a une obligation de transmission de ses connaissances."

Regard des séniors

Parmi les répondants à l'étude de l'Opcommerce en 2023, les relations de travail avec les plus jeunes sont considérées comme satisfaisantes pour plus de 8 seniors sur 10. Mais plus de quatre seniors sur dix ont rencontré au moins une fois au cours de l'année écoulée une difficulté avec les plus jeunes générations, le plus souvent liée à un manque d'engagement ou à un problème de « savoir-vivre » (Etude sur les seniors dans le commerce, Observatoire prospectif du commerce, 2023).



B. Pratiques d'accompagnement des parcours professionnels des séniors

Zoom sur les facteurs de limitation d'accès des seniors aux promotions et aux évolutions de carrière

L'accès limité aux promotions et aux évolutions de carrière des seniors dans l'emploi repose sur plusieurs mécanismes et biais inconscients qui freinent leur progression.

Le « plafond d'âge » : un frein à la mobilité interne

De nombreux seniors se heurtent à un blocage invisible lorsqu'ils tentent d'évoluer dans leur entreprise. Lorsqu'ils expriment un souhait de mobilité interne, ils atteignent souvent la dernière étape du processus de sélection mais se voient préférer un candidat plus jeune, même à compétences égales voire moindres. Certains témoignages révèlent qu'à partir de 50-55 ans, il devient presque impossible d'accéder à des postes de management ou à des promotions internes. L'expérience, autrefois considérée comme un atout, devient un handicap en raison d'un salaire plus élevé et de stéréotypes sur la capacité d'adaptation des seniors. Ce phénomène est parfois renforcé par des politiques RH qui privilégient les jeunes talents dans une logique de succession planifiée.

La valorisation des jeunes talents au détriment des seniors

Les employeurs et les managers ont souvent une perception biaisée de l'âge, considérant que les jeunes sont plus dynamiques, adaptables et innovants. Les entreprises investissent donc massivement dans les plans de carrière des jeunes, avec des dispositifs d'accompagnement comme le mentorat inversé, les formations avancées et les programmes de leadership destinés aux nouvelles générations. En revanche, les seniors sont souvent exclus de ces dispositifs, ce qui limite leurs chances d'évolution.

L'âge comme critère d'élimination dans les processus de sélection

Dans certains cas, les seniors ne sont même pas considérés pour des promotions en raison d'un critère implicite d'âge. Certains employeurs justifient cela par des arguments comme : « Il ne lui reste que quelques années avant la retraite, autant privilégier quelqu'un de plus jeune », « Les seniors coûtent plus cher, leur rémunération est plus élevée », « Ils risquent d'être moins flexibles ou réfractaires au changement ». Cette logique pénalise les seniors et renforce leur stagnation dans des postes sans perspective d'évolution.

L'influence des stéréotypes et des préjugés âgistes

Les seniors sont souvent perçus comme dépassés technologiquement (47 %), moins dynamiques (28 %) et coûteux pour l'entreprise (36 %). L'idée que les seniors sont moins performants, moins agiles avec les nouvelles technologies et moins résistants au stress persiste. De nombreux managers considèrent (souvent à tort) que les seniors ne souhaitent plus évoluer ou qu'ils privilégient la stabilité plutôt que l'ambition. Ces préjugés sont plus répandus chez les jeunes actifs, bien que, dans le même temps, les seniors soient perçus comme plus investis et efficaces dans leur travail. Ces biais inconscients poussent les employeurs à éviter de leur proposer des opportunités, même lorsqu'ils sont compétents et motivés.

Les études viennent pourtant déconstruire ces représentations :



- Les seniors peuvent parfaitement s'adapter à de nouveaux logiciels et méthodes, à condition d'avoir accès aux formations adéquates. Les entreprises qui mettent en place des formations spécifiques constatent que les seniors acquièrent les compétences numériques aussi bien que les jeunes.
- L'ancienneté entraîne parfois un salaire plus élevé, mais les seniors compensent ce coût par une expérience précieuse, une stabilité dans l'emploi et une productivité accrue grâce à leur expertise. De nombreuses études montrent que le taux d'absentéisme des seniors est plus bas que celui des jeunes actifs et qu'ils sont moins sujets au roulement de personnel.
- Les seniors développent souvent une meilleure gestion du stress, grâce à leur expérience. Ils ont une capacité d'adaptation plus forte que ce que les préjugés laissent entendre, surtout s'ils travaillent dans un environnement qui valorise leurs compétences. Une étude sur la productivité des travailleurs montre que l'expérience permet de compenser d'éventuelles baisses physiques et que les seniors sont aussi efficaces que leurs collègues plus jeunes.
- Les équipes intergénérationnelles sont souvent plus performantes car elles allient expérience et innovation. De nombreux seniors jouent un rôle clé en mentorat, aidant les plus jeunes à développer leurs compétences professionnelles.

Dans son article du 15 janvier 2025 relatif aux enjeux de l'emploi des seniors, Sophenn Le Roux (Fondation Travailler autrement) cite le Haut-Commissariat au Plan qui affirme que "c'est le regard des collègues sur un travailleur expérimenté qui, par ses aspects infantilisants et les stéréotypes qu'il projette, peut le démotiver et lui faire perdre en productivité".

Une autocensure des seniors face aux opportunités

Conscients de ces discriminations, certains seniors cessent de postuler à des promotions par peur du rejet. Ils finissent par se résigner à stagner dans leur poste, ce qui peut conduire à une perte de motivation et à un désengagement progressif. Ce phénomène est accentué par un manque de reconnaissance et par le sentiment que leur carrière est figée.

En résumé, un enjeu clé pour l'inclusion des seniors...

Ce baromètre met en évidence des discriminations persistantes à l'encontre des seniors. L'accès limité aux promotions, aux formations et aux projets valorisants pour les seniors est un problème systémique qui résulte d'un mélange de stéréotypes âgistes (souvent renforcées par d'autres facteurs tels que la santé, l'origine, la précarité), de pratiques RH discriminatoires et d'un manque de politiques inclusives. Ces pratiques nuisent non seulement aux salariés concernés (stress, perte de confiance, démotivation, dégradation du bien-être au travail), qui sont ainsi incités parfois à quitter l'entreprise prématurément, mais aussi à la performance des entreprises qui perdent des compétences précieuses. En repensant les politiques d'évolution professionnelle, les entreprises pourraient tirer parti des compétences des seniors et améliorer l'égalité des chances dans l'emploi.

Source: « 17º baromètre sur la perception des discriminations dans l'emploi, portant sur les discriminations des seniors dans l'emploi » Défenseur des droits et l'Organisation internationale du travail (OIT)



Des éclairages complémentaires apportés par les dirigeants, représentants de DRH et managers sur les perspectives d'évolution des salariés séniors :

Du côté des directions comme des encadrants, l'évolution professionnelle des seniors ne s'inscrit pas toujours dans une stratégie clairement formalisée. Si aucune limite d'âge explicite n'est mentionnée, les perspectives concrètes apparaissent souvent inégales, dépendant largement du contexte local, des opportunités qui se présentent ou encore de la démarche individuelle du salarié.

Les directions insistent souvent sur le fait que l'évolution « ne dépend pas de l'âge mais de la motivation » et que « chacun peut évoluer s'il est force de proposition ». Cette posture met en lumière une logique d'auto-positionnement : les salariés sont attendus comme acteurs de leur parcours, mais aucun cadre n'est prévu pour les y inciter ou les accompagner spécifiquement.

« Les évolutions se font surtout par opportunité, en fonction de la motivation, pas de l'âge. » (Direction/DRH)

« Le vrai problème, c'est qu'on ne propose rien de particulier pour leur permettre d'évoluer. » (Manager)

Cette attente d'engagement individuel se heurte pourtant à des freins structurels bien identifiés : dans de nombreuses structures, les organigrammes sont plats, les niveaux de responsabilité limités et les marges de mobilité faibles, ce qui réduit de fait les possibilités d'évolution, quel que soit l'âge.

« Nous favorisons la promotion interne, mais il y a peu de niveaux hiérarchiques. » (Direction/DRH) « Les possibilités d'évolution sont limitées, il y a peu de métiers et une hiérarchie plate au sein de notre structure. » (Direction/DRH)

« Nous sommes une petite entreprise, nous manquons donc de possibilités d'évolution. Les seniors en sont conscients et n'expriment donc pas de souhaits particuliers en ce sens. En revanche, nous jouons sur le contenu du poste. Nous leur proposons de varier leurs missions et de devenir expert ou référent sur un sujet, comme avec le développement du mentorat ou la gestion de temps forts dans l'année, tout en réduisant leur activité de façon à rééquilibrer leur investissement dans l'entreprise. » (DRH)

Ce manque de débouchés est encore plus marqué dans les métiers peu qualifiés ou peu diplômés.

« On ne monte pas en compétences, on se maintient au poste. Et quand on fatigue, il n'y a pas d'alternative. » (CSSCT)

Même dans des fonctions plus qualifiées, on observe une forme de plafonnement silencieux. Certains salariés seniors sont parfois perçus comme ayant atteint un palier dans leur parcours, sans que cela ne fasse l'objet d'un discours d'exclusion explicite. Certaines directions évoquent également des difficultés à envisager leur projection sur des fonctions jugées particulièrement exigeantes ou dans des environnements demandant une forte adaptabilité, ce qui peut, dans certains cas, limiter les perspectives de mobilité ou d'évolution.

« Certains seniors sont très compétents mais on ne leur propose plus rien, comme s'ils étaient arrivés au bout. » (CSSCT)



Lorsqu'il y a évolution, celle-ci ne relève pas toujours d'un plan d'accompagnement ou d'un parcours anticipé. Elle dépend principalement d'un mouvement externe, notamment avec les départs d'un alignement d'opportunité.

« Il n'y a pas de trajectoire type. On évolue si une place se libère, pas parce qu'on construit un parcours. » (Direction/DRH)

Certaines entreprises anticipent néanmoins le départ à la retraite de leurs salariés et s'assurent de sécuriser leur relève, conscientes du portefeuille de compétences qu'elles risquent de perdre si aucune disposition n'est prise ne termes de capitalisation ou de transmission.

"Nous avons deux managers seniors qui vont partir à la retraite d'ici 1,5 an/2 ans. Nous leur proposons une promotion afin de couvrir un périmètre plus large, assurer la transmission de leurs connaissances et organiser la nouvelle répartition des activités après son départ. "(DRH) "Les seniors ont une forte appétence pour la transmission. Ils aiment guider, communiquer, diffuser. "(DRH)

Des éclairages complémentaires apportés par les représentants de CSSCT et salariés sur les perspectives d'évolution des salariés séniors :

Les retours des représentants du personnel et des salariés eux-mêmes font apparaître une réalité contrastée de l'évolution professionnelle des seniors, marquée par peu de perspectives formalisées, une logique de maintien au poste, et un désengagement progressif perçu de la part de l'entreprise à leur égard.

Du côté des CSSCT, les constats sont souvent critiques. Les représentants décrivent des situations où les salariés seniors sont peu sollicités pour évoluer, même lorsqu'ils en auraient les capacités ou l'envie. Ils relèvent aussi une coupure progressive entre les premières phases de carrière, plus soutenues et accompagnées, et une seconde partie de carrière.

« Les seniors ne sont plus sollicités pour changer de poste ou prendre des responsabilités. » (CSSCT)

« Le sentiment qui ressort est celui d'un désengagement progressif de l'entreprise à leur égard. » (CSSCT)

Du côté des salariés interrogés, le constat est plus nuancé. Certains expriment une forme de stabilité choisie, voire une volonté assumée de ne plus évoluer, notamment pour préserver un équilibre personnel ou familial. D'autres, au contraire, font part d'une certaine frustration face à l'absence de sollicitations de la part de leur hiérarchie ou au sentiment que leur potentiel n'est pas pleinement reconnu.

« Je suis au maximum de ce que je voudrais. » (Salarié) « Je n'ai jamais eu de proposition d'évolution, même si j'ai suggéré d'aider sur d'autres postes. » (Salarié)

Quelques cas positifs existent tout de même, souvent dans des entreprises où les encadrants ont joué un rôle de facilitateur. L'évolution y intervient parfois tardivement, mais résulte le plus



souvent d'une démarche personnelle volontaire, davantage que d'un accompagnement structuré par l'entreprise.

« On m'a proposé un poste de manager à plus de 50 ans, je n'y avais pas pensé, mais j'ai été accompagnée. » (Manager)

Ces exemples restent cependant isolés dans un contexte où la majorité des salariés seniors ne se projettent plus dans une évolution, soit parce qu'ils n'en ont pas le souhait, soit parce qu'ils n'identifient aucune opportunité réelle à court ou moyen terme.

Zoom sur l'impact du contact avec le public

L'étude de la DARES "Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite ?" (mars 2023) et les témoignages de salariés et d'employeurs du commerce et d'autres secteurs exposés à une clientèle montre que les métiers impliquant un contact direct avec le public sont parmi les plus éprouvants en termes de conditions de travail. Les employés de libre-service et les caissiers sont particulièrement exposés aux tensions avec la clientèle. Ces professions figurent en tête des métiers que les salariés estiment ne pas pouvoir occuper jusqu'à la retraite en raison de l'usure professionnelle. La réforme des retraites a mis en lumière ces difficultés, confirmant que l'interaction avec le public constitue un facteur de stress accru et de fatigue psychologique.

Ces constats sont d'autant plus prégnants que les salariés et les employeurs indiquent une détérioration progressive du comportement des clients : agressivité verbale et incivilités, avec des situations allant jusqu'à des insultes ou humiliations, impatience et irritabilité des consommateurs, accentuées par l'inflation et les tensions économiques.

La confrontation répétée à un public parfois difficile a des répercussions sur :

- La motivation des salariés : certains envisagent des reconversions pour fuir cette pression.
- Le roulement de personnel : le manque de reconnaissance et l'usure psychologique poussent certains employés à quitter leur métier.
- Le bien-être au travail : une exposition prolongée à l'agressivité des clients contribue à une détérioration de la santé mentale des salariés.

Le contact avec le public est un facteur clé de stress et d'usure professionnelle. Les tensions avec la clientèle, exacerbées par les crises récentes, nécessitent une meilleure prise en charge managériale et des politiques adaptées pour préserver la motivation et la santé des employés. Source : « Les nouvelles formes d'organisation du travail » Observatoire prospectif du commerce, Décembre 2023



C. Les mesures mises en place pour accompagner les parcours professionnels des seniors

Zoom sur le rôle et la responsabilité des employeurs

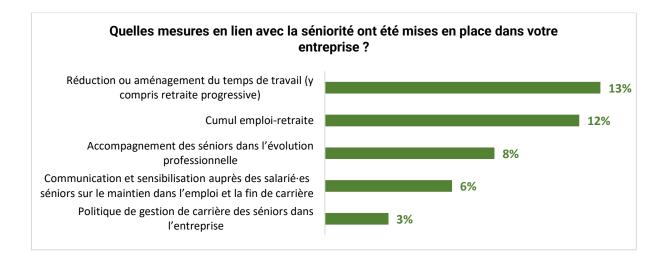
Les mesures jugées prioritaires par les seniors sont l'aménagement du temps de travail et la retraite progressive.

Le baromètre réalisé par le Défenseur des droits et l'Organisation internationale du travail souligne un manque de dispositifs d'accompagnement adaptés aux seniors dans l'emploi. Au niveau national, 29 % des seniors ayant évoqué des difficultés à leur employeur n'ont reçu aucune proposition d'aménagement.

Source: « 17º baromètre sur la perception des discriminations dans l'emploi, portant sur les discriminations des seniors dans l'emploi » Défenseur des droits et l'Organisation internationale du travail (OIT)

Les principales mesures mise en place dans les entreprises répondantes sont : la réduction ou aménagement du temps de travail (13 %) et le cumul emploi-retraite (12 %).

De façon globale, les mesures listées ci-dessous sont jugées relativement difficiles à déployer et suscitent un faible intérêt chez les salariés.





Moyenne (notation de 1 à 10)	Facilité de déploiement dans l'entreprise	Intérêt manifesté par les salarié∙es
Réduction ou aménagement du temps de travail (y compris retraite progressive)	3,7 /10	4,1 /10
Cumul emploi-retraite	4,3 /10	4,2 /10
Accompagnement des séniors dans l'évolution professionnelle	3,7 /10	3,6 /10
Communication et sensibilisation auprès des salarié·es séniors sur le maintien dans l'emploi et la fin de carrière	3,9 /10	3,7 /10
Politique de gestion de carrière des séniors dans l'entreprise	3,8 /10	3,9 /10

Spécificités selon les typologies d'entreprises

- Entreprises avec moins de 10% de séniors dans leurs équipes : très peu de mesures y sont mises en place comparativement à l'ensemble des répondants (les parts d'entreprises appliquant des mesures oscillent entre 0% et 2%)
- Entreprises avec 10% de séniors et plus dans leurs équipes : elles appliquent plus de mesures pour les séniors comparativement à l'ensemble des répondants
- Peu d'écarts significatifs entre les typologies d'entreprises sur la facilité de déploiement dans l'entreprise et l'intérêt manifesté par les salarié.es sur les mesures mises en place.

La communication et la sensibilisation auprès des salarié.es séniors sur le maintien dans l'emploi et la fin de carrière

Seules 6 % des entreprises indiquent avoir mis en place des mesures sur ces sujets. Il s'agit en majorité d'actions de communication et sensibilisation sur la qualité de vie et conditions de travail (pour 5 %), et ensuite sur la prévention des risques psychosociaux (1 %).

La faible structuration des actions vers les séniors n'est pas nécessairement ressentie comme une difficulté par les salariés

Pour mémoire, dans l'enquête conduite auprès des séniors en 2023, les deux tiers d'entre eux indiquaient se sentir accompagnés dans la gestion de leur parcours professionnel et près de la moitié estimait avoir des possibilités d'évolution professionnelle. Par ailleurs, 41 % des plus de 55 ans déclaraient que leur employeur avait mis en place la possibilité d'aménager les horaires de travail.



Ces perceptions favorables tranchent avec le faible niveau de structuration des mesures mises en évidence par l'enquête auprès des entreprise. Ainsi, l'absence de formalisation n'empêche pas l'attention portée à l'accompagnement des séniors. Les situations sont probablement traitées au cas par cas, sans renvoyer à des procédures clairement établies.

41% La possibilité d'aménager ses horaires de travail 45% La retraite anticipée pour les carrières longues La retraite progressive à partir de 60 ans via notamment un passage au travail à temps partiel Une collaboration étroite avec la médecine du travail pour détecter les risques éventuels pesant sur les salariés seniors Le cumul emploi-retraite c'est-à-dire la poursuite d'une activité 41% professionnelle une fois à la retraite Un programme de mentorat permettant à un salarié senior de 21% 49% former de jeunes salariés ■ Oui ■ Non ■ Ne sait pas

Q21. D'après ce vous en savez, votre employeur a-t-il mis en place les dispositifs suivants pour accompagner les fins de carrière ? Base : 296, les 55 ans et plus

Etude sur les seniors dans le commerce, Observatoire prospectif du commerce, 2023

Des éclairages complémentaires apportés par les dirigeants, représentants de DRH et managers sur les problématiques et mesures mises place pour y pallier :

Dans les échanges avec les directions, DRH et managers, la question de l'avancée en âge des salariés est rarement évoquée de manière explicite. En l'absence de remontées spécifiques ou de situations jugées préoccupantes, le sujet ne semble pas constituer une préoccupation particulière. Il est généralement abordé sur un mode factuel, voire détaché, à travers des formules telles que :

- « Pas de problématiques particulières. » (DRH)
- « On n'a pas de mesures spécifiques, on traite les situations au cas par cas en fonction des besoins des salariés. » (DRH)
- « Les salariés ne nous remontent pas de besoins particuliers, mais il est vrai que certaines mesures sont déjà prises pour améliorer les conditions de travail, telles que la flexibilité horaire ou le télétravail. » (DRH)



Ce positionnement reflète une gestion avant tout réactive et individualisée de la séniorité. Tant qu'aucune difficulté nette n'émerge, les situations sont traitées ponctuellement, selon une logique pragmatique centrée sur les besoins immédiats.

« La retraite n'est pas une préoccupation pour les salariés, sauf peut-être lorsqu'ils sont à moins de 5 ans de la retraite, certains commencent à avoir des questions. Mais nous n'échangeons pas avec eux sur ce sujet, nous les laissons autonomes pour gérer cet aspect de leur vie et nous solliciter s'ils le souhaitent. » (DRH)

Pour autant, quelques *verbatims* signalent des contraintes liées à l'usure physique, notamment dans les métiers exposés à des efforts ou gestes répétitifs ou prolongés, comme la manutention ou le travail en position debout. L'enjeu de l'accompagnement des salariés dans la durée est pourtant prégnant, surtout pour des métiers pour lesquels un certain degré de pénibilité est reconnu ; la question du maintien en emploi se pose.

« Sur le poste de préparatrice de commandes, le port régulier de charges lourdes entraîne un besoin de récupération plus important. » (Direction/DRH)

« Les hôtesses de caisse connaissent une fatigue physique avec le temps (gestes répétitifs...). Quelles solutions leur proposer pour continuer de travailler dans de bonnes conditions ? Mettre en place des caisses automatiques et valoriser leur rôle de lien humain avec les clients ? Faire du conseil en rayons... ? Toutes les hypothèses sont étudiées, mais il est compliqué de trouver la bonne réponse car les opportunités sont peu nombreuses au sein du magasin. » (DRH)

« Nous faisons des aménagements de poste afin d'avoir des postures moins contraignantes et de réduire la pénibilité. On organise, par exemple, des situations alternées : caisse traditionnelle > caisse automatique > scanette > accueil (mi-assis/mi-debout) ; mais cette solution n'est pas adaptable à tous les emplois, il n'y a pas toujours de transversalité entre les fonctions. » (DRH)

« Des reclassements vers l'espace service peuvent être mis en place car les seniors, même s'ils perdent en capacité physique, ne perdent pas en capacité cognitive. Ils sont donc à mêmes de s'adapter à la clientèle et de gérer les tensions. » (DRH)

Ces constats restent toutefois marginaux dans les discours. Ils sont rarement généralisés à d'autres contextes de travail, ni traduits en politiques formalisées. La pénibilité est généralement considérée comme propre à la nature du poste, et les effets de l'âge sont pris en compte de manière implicite, sans outillage particulier.



Les mesures mentionnées relèvent ainsi d'une logique d'ajustement ponctuel : aménagements de poste, adaptation des conditions de travail ou accompagnement à l'intégration dans les cas de prise de fonction.

« Pas de mesures globales, individualisation des accompagnements, même si certaines mesures comme l'aménagement des postes de travail (transpalette, tapis anti-fatigue, table assis-debout...) peuvent finalement profiter à tous » (Direction/DRH)

« Aménagement des postes pour limiter les charges. » (Direction/DRH)

La mise en œuvre de dispositifs plus structurés est souvent freinée par des éléments contextuels, comme la petite taille de l'entreprise, la faible diversité des métiers ou l'absence de niveaux hiérarchiques intermédiaires.

Enfin, le sujet semble peu investi collectivement, tant par les directions que par les représentants du personnel. Les instances comme le CSE ou le CSSCT sont parfois perçues comme peu impliquées sur cette thématique.

« CSE en place, mais ne fait rien, n'émet pas de remarques. » (Direction/DRH) « Pas d'intérêt du CSE pour cette thématique. » (Direction/DRH)

« Nous avons besoin de nous poser en interne. La société bouge beaucoup et nous avons besoin de construire notre vision stratégique RH (relève, rémunération, développement des compétences...). Nous avons d'autres priorités pour le moment, mais nous aurions besoin d'un accompagnement à la réflexion sur ce sujet. » (DRH)

Des éclairages complémentaires apportés par les représentants de CSSCT et salariés sur les problématiques et mesures mises place pour y pallier :

Les salariés et leurs représentants abordent plus directement les effets de l'avancée en âge sur les parcours professionnels, en particulier dans les métiers à forte contrainte physique. Le port de charges, la station debout prolongée, les déplacements réguliers ou les gestes répétitifs sont perçus comme de plus en plus éprouvants avec les années, ce qui rend ces postes parfois difficilement soutenables en seconde partie de carrière.



- « Certains collègues, notamment sur des fonctions itinérantes, souffrent de fatigue physique liée à l'usage intensif du véhicule, à la multiplication des déplacements, et au manque de souplesse dans l'organisation (réunions imposées en présentiel). » (CSSCT)
 - « Les difficultés liées à l'âge sont bien présentes, mais elles restent souvent invisibles ou tues. [...] Chez certains seniors, la santé décline : problèmes physiques, fatigue accrue, perte de motivation. » (CSSCT)
 - " Il faudrait fixer des indicateurs spécifiques afin de rendre visible la situation des seniors. " (CSSCT)

À cette usure physique s'ajoute un sentiment d'essoufflement professionnel : certains salariés évoquent la difficulté à se projeter dans d'autres fonctions, le sentiment d'avoir fait le tour du poste, sans qu'aucune alternative ne soit proposée ou même envisageable.

« Jusqu'à présent, les salariés ont tenu bon, en faisant preuve de solidarité et en prenant sur eux. Mais cette situation atteint ses limites : on ressent une usure, une démotivation croissante. Depuis un à deux ans, beaucoup sont arrivés à un point de rupture, où l'on finit par baisser les bras. Il n'y a plus vraiment de perspective, plus de projet qui donne envie ou qui fasse rêver » (CSSCT)

Les mesures mises en place pour accompagner ces situations apparaissent peu nombreuses et rarement formalisées. Dans les discours, il est question d'aménagements ponctuels (passage à temps partiel, adaptation légère du poste), mais ces ajustements relèvent davantage de décisions locales, au cas par cas, que d'une politique identifiable.

- « Il n'y a pas de mesures spécifiques aux seniors. Le sujet de la retraite progressive, abordé depuis trois ans, n'a pas été traité sérieusement. Les priorités sont dictées par le groupe et sont plus financiers avec les objectifs commerciaux notamment. » (CSSCT)
- « J'ai demandé un temps partiel, ça a été accepté, mais je ne sais pas si c'est une règle. » (Salarié)
- « Il faut reconnaître que de nombreuses mesures sont prises : possibilité de passage à temps partiel à partir de 55 ans tout en maintenant les cotisations retraite à taux plein, aménagement du bureau au domicile en cas de télétravail (table, caissons...), permanence et astreinte le soir et le week-end réalisées sur la base du volontariat pour les seniors...) » (CSSCT)
- « Les salariés ont besoin d'un package d'accompagnement : appui à la préparation du dossier de retraite pour permettre une meilleure projection. Ces actions fonctionnent bien. » (CSSCT)



Les outils existants, comme les entretiens annuels, sont perçus comme peu opérants pour aborder la question de l'évolution professionnelle en fin de carrière. Ils ne permettent pas d'ouvrir un espace de discussion sur les trajectoires ou les besoins spécifiques liés à l'âge.

Même lorsque des dispositifs sont évoqués, leur appropriation reste faible. Le manque d'information ou la peur d'être stigmatisé conduisent certains salariés à ne pas formuler de demande, alimentant une forme d'autocensure.

« Non, je ne suis pas informée de mesures spécifiques à la séniorité. Il y en a peut-être, mais elles ne sont pas très visibles. Ce n'est pas un sujet qu'on met particulièrement en avant dans l'entreprise. » (Salarié)

« Il existe un accord séniorité [...] Mais ce dispositif est peu connu et peu utilisé, seuls 10 % des salariés éligibles y ont recours, car les objectifs commerciaux ne sont pas toujours ajustés à la baisse. » (Salarié)

Les représentants CSSCT/CSE, quant à eux, expriment une attention réelle à ces enjeux, mais regrettent un manque d'écoute ou de considération de la part des directions. Leur capacité d'intervention apparaît limitée, malgré des alertes formulées de manière récurrente.

- « Ce thème n'est pas traité de façon prioritaire, ni réellement intégré dans les échanges réguliers. » (CSSCT)
- « Nous avons interrogé la direction sur la manière dont elle envisage la séniorité et ce qu'elle peut proposer pour fidéliser les seniors. Mais les réponses restent floues, sans propositions concrètes. On agit uniquement quand un problème surgit, jamais en prévention. » (CSSCT)

Finalement, les parcours professionnels des seniors apparaissent faiblement soutenus du point de vue des salariés et de leurs représentants : les marges de manœuvre sont limitées, les dispositifs peu visibles et les espaces de dialogue sur ces questions encore rares.



Engagements de branches et d'entreprises en matière d'accompagnement des séniors dans leur seconde partie de carrière

Certaines entreprises observées ont mis en place des mesures pour les salariés séniors afin d'adapter leur cadre de travail aux contraintes et potentielles pénibilités liées à l'âge. Cela se traduit par exemple par une flexibilité des horaires de travail, d'un allongement des pauses dans la journée et de jours de congés supplémentaires. Des mesures liées à la santé sont également mises en place : un dépistage des troubles de l'audition est prévu par la branche des professions de la photographie tous les 5 ans pour les salariés de 50 ans ou plus (d'autres dispositions pour les problèmes de vues sont prévues par la branche, sans critère d'âge), des ateliers de prévention pour la pénibilité au travail sont prévues dans certaines entreprises, avec un quide des bonnes pratiques pour une bonne ergonomie au poste de travail.

Un accompagnement et un suivi de seconde partie de carrière est parfois mis en place pour les salariés ayant un certain nombre d'années d'ancienneté au sein de l'entreprise, ou à partir d'un certain âge (entre 45 ans et 50 ans selon les accords). Un entretien individuel ou un bilan de compétences est par exemple proposé au sein de 3 entreprises étudiées afin de faire un bilan sur la carrière, aider le salarié à envisager une évolution de carrière ou une formation. Parmi les entreprises étudiées à travers leurs accords, deux d'entre elles offrent la possibilité aux salariés séniors ayant un poste exposé à de la pénibilité de se repositionner sur un poste plus adapté à leurs conditions physiques.

Enfin, une majorité d'accords prévoit la mise en place d'avantages, octroyés aux salariés présentant un certain nombre d'années d'ancienneté au sein de la structure. 8 branches et 11 entreprises ont mis en place une prime, indemnité d'ancienneté ou encore médaille du travail aux salariés présentant 10, 15, 20 ou 25 ans d'ancienneté. 9 entreprises et 5 branches octroient à leurs salariés les plus anciens des jours de congés supplémentaires. 8 branches prévoient une augmentation de l'indemnisation en arrêt maladie en fonction du nombre d'année d'ancienneté du salarié. Une entreprise de la branche *bricolage* de 500 salariés et plus met à disposition des salariés séniors un chèque de 50 euros pour financer une aide à domicile. Deux mesures concernent le départ à la retraite des salariés séniors et prévoient pour ceux présentant une grande ancienneté (15 à 20 ans d'ancienneté) une diminution du temps de travail dans les 6 mois précédant le départ à la retraite d'un côté, une garantie complémentaire de retraite pour les cadres de l'autre.

Engagements de branches et d'entreprises en matière de préparation et le départ à la retraite

Le départ et la mise à la retraite sont des sujets évoqués par toutes les branches étudiées à travers leurs accords. La mise à la retraite à l'initiative de l'employeur ou du salarié peut être demandé entre 55 ans et 70 ans selon les accords, et la majorité prévoit une indemnité de départ à la retraite basé sur l'ancienneté ou sur le salaire du futur retraité. Des départs à la retraite plus tôt (entre 50 et 55 ans) sont prévus par plusieurs branches en cas d'invalidité ou de difficultés économiques graves de l'entreprise dans le but de sauvegarder l'emploi.

3 entreprises mettent à disposition des formations prioritaires aux salariés de 55 ans et plus pour préparer le départ à la retraite, dans le but de faire connaître les démarches administratives, les dispositifs de congés de fin de carrière et d'indemnités de retraite, et de préparer leur transition entre activité et retraite. 5 entreprises donnent la possibilité aux salariés séniors de réaliser cette transition progressivement en diminuant leur temps de travail les mois précédant la mise à la retraite ou de mettre en place une retraite progressive.

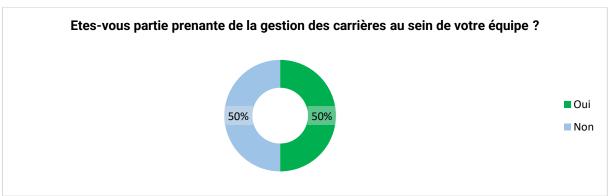


D. Rôles des managers dans l'intégration et la gestion des seniors

La participation des managers aux recrutements et à la gestion des carrières

Les managers sont très fréquemment associés aux recrutements au sein de leur équipe (83 %), mais moins souvent à la gestion des carrières de leur équipe (50 %).

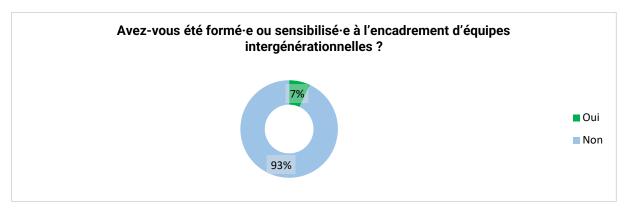




Formation des managers

Très peu de managers ont été formés ou sensibilisés à l'encadrement d'équipes intergénérationnelles (7 %). Mais parmi les non formés, très peu sont demandeurs d'une telle formation (11 %). Les managers dans les entreprises de 20 salariés et plus sont légèrement plus demandeurs (23 %).









A RETENIR

La gestion des carrières et des trajectoires des seniors dans le commerce reflète un paradoxe si leur présence est largement valorisée pour leur expérience, leur fiabilité et leur rôle d'appui dans les équipes, ces qualités se traduisent rarement par des perspectives concrètes d'évolution ou de reconnaissance formelle. Dans les discours, managers et responsables RH reconnaissent leur contribution : 92 % des répondants identifient au moins un atout à leur présence. Mais sur le terrain, peu de parcours sont réellement accompagnés ou pensés dans la durée.

Les raisons sont multiples. D'abord, des **représentations implicites continuent de peser** : les profils dits "projetables", plus jeunes, sont spontanément favorisés lorsqu'il s'agit d'investir dans des mobilités ou des formations. Ensuite, les marges de **manœuvre organisationnelles sont souvent limitées** : organigrammes plats, manque de passerelles, et gestion RH plutôt réactive que stratégique. Cette situation crée un **effet d'inertie**, où les trajectoires des seniors **tendent à se figer avec le temps, sans pour autant qu'il y ait de mise à l'écart explicite**.

Les dispositifs de gestion des parcours – bilans de compétences, entretiens professionnels, temps partiel choisi ou retraite progressive – restent peu mobilisés, en particulier dans les structures de taille modeste ou à faible ingénierie RH. La séniorité y est souvent abordée de manière individuelle, plutôt qu'inscrite dans une approche collective et anticipatrice.

Cette absence de projection est renforcée par un manque d'outillage managérial : seuls 7 % des managers se déclarent formés à l'encadrement intergénérationnel. Faute de repères, beaucoup gèrent les situations au cas par cas, avec peu de dialogue structuré sur les perspectives d'évolution ou d'aménagement de fin de carrière. Dans certains environnements de travail, cela peut nourrir un sentiment de stagnation, voire de désengagement progressif.

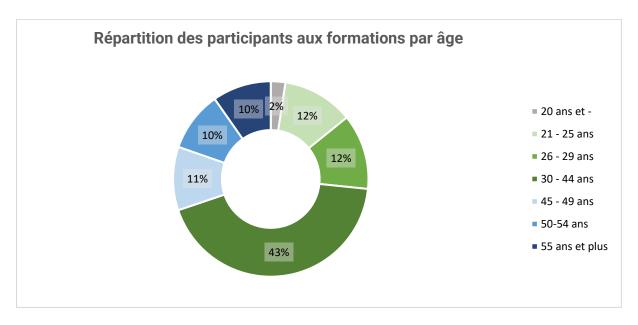
Enfin, les **formes d'usure professionnelle** sont bien réelles, bien qu'**hétérogènes** selon les profils et les métiers : **l'usure physique** reste marquée dans les fonctions opérationnelles exposées (manutention, station debout prolongée...), tandis qu'un **essoufflement psychologique ou un manque de perspectives** peuvent affecter d'autres salariés, pourtant encore engagés mais en manque de leviers pour se projeter.



3.3 Développement des compétences

A. Politiques de formation et accès à la formation des séniors

Les 55 ans et plus représentent 10 % des effectifs en formation de l'Opcommerce en 2024 (ce qui est conforme à la part des séniors dans l'effectif salarié global du périmètre Opcommerce : 10 % de salariés de 55 ans ou plus, cf. la partie 2.2.A). Ce résultat témoigne d'une participation encore significative des séniors à la formation.



Données formation Opcommerce 2024

Les 55 ans et plus participants à des formations ont la même répartition par PCS que l'ensemble des participants tout âge confondu. Ainsi, les 55 ans et plus participants à des formations sont plus souvent des cadres et des professions intermédiaires par rapport à l'effectif salarié (23 % de cadres stagiaires contre 12 % de cadres dans l'effectif total, 16 % de professions intermédiaires stagiaires contre 12 % dans l'effectif total) et moins souvent des employés et des ouvriers (56 % d'employés stagiaires contre 60 % d'employés dans l'effectif total).

De plus, ces écarts semblent davantage liés aux spécificités des métiers et à leurs exigences en formation qu'à une différence de genre. L'accès à la formation des seniors repose avant tout sur la nature des professions et les parcours professionnels plutôt que sur des disparités entre hommes et femmes (10 % d'accès à la formation pour les femmes séniors de 55 ans et plus et 9 % pour les hommes).



Double in out of the street of	Encomble	Séniors (55 ans et	Rappel de la répartition de l'effectif salarié	
Participants aux formations par PCS	rmations par PCS Ensemble (55		Ensemble	Séniors (55 ans et plus)
Artisans, commerçants et chefs d'entreprise	3%	2%	2%	4%
Cadres et professions intellectuels supérieurs	24%	23%	9%	12%
Professions intermédiaires	16%	16%	11%	12%
Employés	56%	56%	69%	60%
Ouvriers	2%	2%	9%	12%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Données formation Opcommerce 2024

L'accès à la formation des 50 ans et plus varie également selon les branches professionnelles, avec des écarts notables entre les secteurs. Leur présence est plus élevée dans les grands magasins et magasins populaires (21 %), les commerces de détail de l'horlogerie-bijouterie (15 %) et certains commerces spécialisés comme la jardinerie ou les chaussures (13 %). À l'inverse, les branches comme l'optique-lunetterie de détail (4 %), les entreprises de la filière sports-loisirs (6 %) et le commerce succursaliste de l'habillement (6 %) enregistrent une part plus faible de seniors en formation.



Données formation Opcommerce 2024



Les principales typologies de formation selon l'âge :

- Les formations dites « générales » représentent 34% des formations réalisées par les salariés séniors (contre 35% pour les formations réalisées par l'ensemble des salariés). Sur ces formations, les séniors représentent 10% des stagiaires.
- Les formations « Commerce, vente » représentent, quant à elles, 32% des formations réalisées par les salariés séniors (37% pour les formations réalisées par l'ensemble des salariés). Sur ces formations, les séniors représentent 9% des stagiaires.
- Enfin, les formations du type « Communication et médias » sont plus plébiscitées par les séniors : elles représentent 13% des formations réalisées par les salariés séniors (contre 10% pour les formations réalisées par l'ensemble des salariés). Sur ces formations, les séniors représentent 13% des stagiaires.

Typologies de formations	Répartition des formations parmi l'ensemble réalisées par les séniors	Répartition des formations parmi l'ensemble réalisées par tous les salariés	Répartition par âge des participants	
Formations générales	34%	35%	10%	
Commerce, vente	32%	37%	9% 91%	
Communication et médias	13%	10%	13%	
Hygiène et sécurité	8%	7%	11%	
Autre	13%	12%	11% 89%	
			■ 55 ans et plus ■ moins de 55 ans	

Données formation Opcommerce 2024

Zoom sur le manque de formation des seniors : un phénomène multifactoriel

Une baisse d'accès à la formation avec l'âge

L'accès à la formation diminue progressivement avec l'âge et chute après 55 ans. Ce phénomène est entretenu par plusieurs facteurs :

- Les employeurs, qui investissent peu dans la formation des travailleurs en fin de carrière, jugeant cet investissement peu rentable.
- L'inadaptation des modalités de formation, qui ne tiennent pas compte des besoins spécifiques des seniors.
- Les salariés eux-mêmes, qui jugent de moins en moins utile de se former avec le temps. Moins d'un tiers des actifs perçoit l'intérêt des dispositifs de formation, notamment en fin de carrière. Seuls 32 % des travailleurs de 40 à 59 ans considèrent la formation comme nécessaire à ce stade et 30 % estiment qu'elle leur permettrait de s'adapter aux évolutions technologiques et méthodologiques.

Un accès à la formation influencé par la catégorie socio-professionnelle et le diplôme



Le niveau de qualification joue un rôle clé dans l'accès à la formation. Les cadres et professions intermédiaires voient leur accès à la formation diminuer après 55 ans, tandis que ce déclin commence dès 35 ans pour les ouvriers et employés. D'autres facteurs tels que la taille de l'entreprise et le secteur d'activité influencent également cette tendance.

Un déficit de formation face aux mutations économiques et numériques

Les réformes du système de retraite allongeant la durée de vie active rendent l'accès à la formation encore plus crucial. Or, la transition numérique accentue l'écart entre les compétences requises et celles détenues par les seniors. Les entreprises investissent massivement dans la digitalisation, mais les travailleurs plus âgés sont souvent exclus des formations aux nouvelles technologies, sur la base de préjugés les jugeant moins adaptables aux outils numériques. Ce phénomène entraîne un décalage croissant entre les attentes du marché et les compétences des seniors, pouvant les rendre progressivement obsolètes et marginalisés sur le marché du travail.

Des freins psychologiques et organisationnels à la formation

Plusieurs facteurs contribuent à la faible appétence des seniors pour la formation :

- L'autocensure et la peur du jugement : certains seniors hésitent à demander une formation, de crainte d'être perçus comme incompétents.
- Le sentiment d'inutilité : beaucoup estiment que se former tardivement n'aura aucun impact sur leur carrière.
- Un manque de temps et des contraintes financières : les responsabilités familiales et une charge de travail élevée compliquent la participation aux formations, d'autant plus si elles ne sont pas financées par l'employeur.
- Des dispositifs de formation inadaptés : certains critères d'accès (comme l'âge limite pour des financements publics) restreignent l'accès des seniors à certaines formations.

Un enjeu pédagogique majeur

Le déficit de formation des seniors ne repose pas uniquement sur l'offre de formation, mais aussi sur la méthodologie utilisée. Les formations actuelles sont souvent :

- Trop théoriques, sans prise en compte de l'expérience des seniors.
- Mal adaptées aux capacités d'apprentissage des travailleurs expérimentés.
 Contrairement aux idées reçues, les seniors assimilent rapidement de nouveaux concepts en s'appuyant sur leur expérience, mais doivent restructurer leurs connaissances pour les adapter aux évolutions du marché.

Pour répondre à ces défis, certaines branches professionnelles misent sur la formation en situation de travail, qui mobilise des techniques proches du tutorat et favorise l'apprentissage par la pratique. Impliquer les seniors dans l'animation des formations renforce leur engagement et leur sentiment d'utilité.

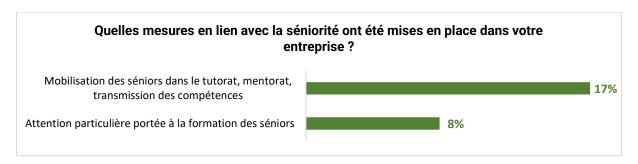
Sources: « L'emploi des seniors face aux transitions démographiques » Sophenn Le Roux (Fondation Travailler autrement), 15 janvier 2025 / « Agir pour l'emploi et le travail des seniors » Guide pratique n°14 Secafi/Groupe Alpha (2018) / « L'emploi des seniors » CESE n°14, Alain Cordesse, Avril 2018 / « 17^e baromètre sur la perception des discriminations dans l'emploi, portant sur les discriminations des seniors dans l'emploi » Défenseur des droits et l'Organisation



internationale du travail (OIT) / « Comment les 40-59 ans se projettent-ils dans leur fin de carrière ? Synthèse des principaux résultats » Fondation The Adecco Group/Le Crédoc, Mai 2023 / « L'emploi des seniors » CESE n°14, Alain Cordesse, Avril 2018

17% des entreprises ont mis en place des mesures en lien avec la mobilisation des séniors dans le tutorat, le mentorat, et la transmission des compétences. 8% ont des mesures en lien avec la formation spécifique aux séniors.

De façon globale, les mesures listées ci-dessous sont perçues comme relativement difficiles à déployer et suscitent un faible intérêt chez les salariés.



Moyenne (notation de 1 à 10)	Facilité de déploiement dans l'entreprise	Intérêt manifesté par les salarié·es
Mobilisation des séniors dans le tutorat, mentorat, transmission des compétences	4 /10	3,8 /10
Attention particulière portée à la formation des séniors	3,7 /10	3,7 /10

Spécificités selon les typologies d'entreprises

- Entreprises de 20 salariés et plus : ces entreprises appliquent plus de mesures pour les séniors que la moyenne de façon générale, dont la mobilisation des séniors dans le tutorat, mentorat, transmission des compétences (37 %)
- Entreprises avec moins de 10 % de séniors dans ses équipes : très peu de mesures y sont mises en place comparativement à l'ensemble des répondants (les parts d'entreprises appliquant des mesures se situent autour de 2 %).



Zoom sur les tendances nationales de la transmission des compétences

Selon le CESE, dans un contexte de changements permanents, la transmission des savoirs des personnes de plus de 55 ans est également indispensable pour maintenir la compétitivité des entreprises. Elle favorise la circulation des savoirs accumulés et permet aux entreprises affectées par des départs massifs de conserver des compétences. Cette fonction de tutorat qu'elle soit formalisée ou non est également gage d'intégration pour les nouveaux entrants. Alors que l'effet d'horizon est souvent avancé pour expliquer le défaut de formation de seniors, l'appétence à l'égard d'une fonction de tutorat est plus grande car elle s'ancre souvent dans une fierté métier, une reconnaissance d'une carrière professionnelle et une dimension humaine au vu de la relation à établir avec les personnes à former. Le tutorat valorise ainsi les savoirs implicites qui s'acquièrent avec le temps et contribue à développer une cohésion entre l'ensemble des générations, gage de qualité de vie au travail.

Dans la continuité de ces propos, l'ANACT indique qu'identifier les compétences et les reconnaître, c'est aussi valoriser l'expérience des salariés expérimentés, notamment des seniors, afin d'anticiper et de favoriser la transmission des savoir-faire auprès des nouveaux embauchés - jeunes et moins jeunes. Bien qu'exposés à l'obsolescence de leurs connaissances, les seniors ne sont pas pour autant déconnectés des projets d'avenir des entreprises.

L'article de Nicolas Farvague « Le bricolage du maintien dans l'emploi : régulation publique, dialogue social et boîte à outils » (2011/2 n°69) souligne néanmoins le fait que tout le monde ne peut naturellement devenir un bon tuteur, qu'il est nécessaire d'identifier les capacités individuelles et de mettre en place des formations adaptées au rôle de tuteur. L'expérience ne suffit pas pour faire un bon tuteur et il n'est pas sûr que tous les seniors aient le goût de l'enseignement. Il cite alors Bernard Masingue « Sans cette sélection et cette qualification nécessaires, le fait d'être tuteur serait alors considéré très vite par le corps social et par les seniors eux-mêmes comme une activité sans exigence, dévalorisée de ce fait, et regardée comme une sorte de « fonction artificielle » pour, faute de mieux, occuper ceux qui sont le moins productifs. »

Des éclairages complémentaires sur les dispositifs de formation :

Dans les entreprises enquêtées, la formation professionnelle n'est que rarement envisagée comme un outil de gestion de fin de carrière. Les politiques en la matière apparaissent peu formalisées et les dispositifs existants, lorsqu'ils sont activés, restent souvent génériques, courts et faiblement articulés aux besoins des salariés expérimentés.

L'accès à la formation est freiné par plusieurs facteurs. Les contraintes organisationnelles sont fréquemment évoquées : charge de travail, pression sur les plannings, difficulté à dégager du temps en effectif restreint.

« Le principal frein reste la charge de travail et le manque de disponibilité » (Salarié)



« Actuellement, je n'ai aucune demande de formation supplémentaire, en raison notamment d'un planning chargé et des nombreux déplacements. » (Salarié)

La question du format de la formation constitue un frein supplémentaire pour certains seniors. Alors que les entreprises et les managers pointent souvent les lacunes des seniors en matière d'utilisation des outils numériques, l'offre formative proposée s'appuie de plus en plus souvent sur cette modalité de diffusion, ce qui peut accentuer un recul des seniors dans le développement de leurs compétences.

« L'accès à la formation est à améliorer car il y a souvent un problème de digitalisation des seniors. » (CSSCT)

À cela s'ajoute une représentation diffuse selon laquelle les seniors « n'en auraient pas de besoin » car supposés déjà maîtriser les attendus du poste. Cette représentation à première vue valorisante conduit cependant à une forme de mise à l'écart de la formation.

« Les plus anciens suivent les formations de base, mais on considère qu'ils savent déjà faire. » (Manager)

Il serait toutefois illusoire de considérer que les seniors ont atteint un palier qui leur permettrait d'exercer leur travail dans les mêmes conditions au cours des années suivantes. L'évolution des métiers, notamment dans le secteur du e-commerce, exige de s'adapter en continu ; or, les seniors peuvent parfois éprouver des difficultés à travailler autrement et à introduire la dimension numérique (digitalisation des pratiques professionnelles, travail sur deux écrans...). La formation reste donc un levier majeur pour les sensibiliser et les accompagner dans ces évolutions.

« Les seniors ont envie d'apprendre, mais il faut leur expliquer le sens, le pourquoi, et leur laisser un peu de temps car l'acquisition est parfois plus lente. » (Direction/DRH)

« Les seniors ont avancé avec le temps sur les aspects techniques, mais montrent moins d'intérêt pour le digital. » (Direction/DRH)

Dans ce contexte, les formations proposées sont rarement pensées comme des leviers d'adaptation ou d'évolution professionnelle. Elles se cantonnent souvent à des formats standards (ex. : sécurité, hygiène, informatique basique), sans approfondissement technique ou réflexion sur les trajectoires. En dehors des formations obligatoires, les entreprises misent parfois moins sur les seniors.



Autre élément marquant : l'accès à la formation dépend largement de l'initiative des salariés eux-mêmes. Les salariés les moins proactifs, ou ceux qui ont intériorisé un certain retrait de l'offre de formation avec l'âge, sont de fait peu concernés par les dispositifs.

« Ça fait sept ans que je suis là, et je n'ai pas suivi de formation. Pour être honnête, je ne l'ai pas vraiment demandé non plus. » (Manager)

Ce constat s'explique également par la faible mobilisation des outils RH censés structurer les parcours, à commencer par les entretiens de mi-carrière. Leur usage limité ne permet pas toujours de clarifier les perspectives d'évolution, ni de repérer les besoins spécifiques des salariés les plus expérimentés, dont les attentes peuvent rester implicites ou peu formulées.

« L'entretien de mi-carrière n'est pas structuré et n'est pas systématique. » (DRH)

Engagements de branches et d'entreprises en matière de formation des séniors

Plusieurs branches incitent à renforcer l'accès à la formation des séniors dans leurs accords, mettant en avant la mise à disposition de formations tout au long de la carrière des salariés. L'alternance est également revendiquée pour 2 branches comme un dispositif prioritaire pour les moins de 26 ans et les plus de 45 ans. Certaines entreprises mettent en place des formations spécifiques pour leurs salariés séniors, centrées sur les dispositifs de retraite, la santé et l'ergonomie au travail, ou encore l'initiation aux outils informatiques. Un bilan de compétences est proposé par 2 branches et une entreprise de la branche *Commerce à prédominance alimentaire* de 500 salariés et plus, avec comme objectif d'identifier où le salarié peut évoluer dans sa seconde partie de carrière afin de l'amener vers des formations qui lui correspondent.

Engagements de branches et d'entreprises en matière de tutorat, de mentorat et de transmission de compétences

La transmission de compétences des salariés séniors vers les nouveaux arrivants sous forme de tutorat est un principe présent dans les accords de 3 branches étudiées. En effet, ce rôle de tuteur est en priorité proposé aux salariés présentant une grande ancienneté au sein de l'entreprise ou ayant 45 ans ou plus, ce qui permet une transmission intergénérationnelle de compétences et de bonnes pratiques dans le métier, mais aussi une transmission des valeurs et de l'histoire de l'entreprise. Une entreprise de la branche *Bricolage* de 500 salariés et plus propose aux salariés en fin de carrière d'effectuer une activité de mécénat de compétences : ici, la transmission de compétences se fait vers une association ayant une mission d'intérêt général ou une utilité publique, et le salarié sénior est invité à apporter ses compétences techniques spécifiques aux besoins de l'association pour une mission donnée.



Recours au contrat de professionnalisation pour les séniors

Le contrat de professionnalisation est un dispositif ouvert à tous les âges, et est donc un moyen pour les séniors d'accéder à une formation professionnalisante.



Les salariés séniors (45 ans et plus) représentent 1% des salariés en contrat de professionnalisation au sein de la branche en 2023, ce qui correspond à 1 362 salariés.





Les 34 des salariés séniors en contrats de professionnalisation sont dans la branche du Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire.

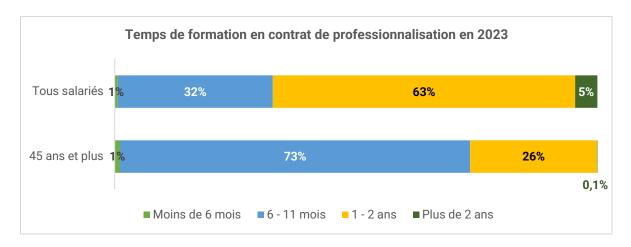


Si sur l'ensemble des salariés en contrat de professionnalisation, 40% sont dans une entreprise de moins de 11 salariés, ce chiffre descend à 13% concernant les salariés séniors. A l'inverse, les salariés séniors ont davantage tendance à trouver leur contrat de professionnalisation dans des grandes entreprises de 300 salariés ou plus (62%) que pour l'ensemble des salariés où ce chiffre tombe à 31%.



Plus de la moitié des salariés de la branche en contrat de professionnalisation visent un niveau de qualification égal ou supérieur au niveau 5 (59%). Chez les plus de 45 ans, ce chiffre tombe à 8%, tandis que la part des salariés séniors effectuant une formation sans niveau de qualification acquis à la fin s'élève à 67%.





3/4 des salariés séniors en contrat de professionnalisation ont un temps de formation de moins d'un an, contre 1/3 de l'ensemble des salariés en contrat de professionnalisation. La durée moyenne du contrat de professionnalisation baisse en fonction de l'âge du salarié : si les moins de 18 ans signent en moyenne pour 21 mois de formation, ce chiffre descend à 9 mois pour les 45 ans et plus.

B. Compétences présentant des enjeux spécifiques

Principaux métiers avec de nombreuses anticipations de départ à la retraite (à 3 ans)

Selon les répondants, quatre principaux métiers se distinguent par une anticipation élevée des départs à la retraite au cours des trois prochaines années :

Vendeur : 16 % des réponses
Commercial : 11 % des réponses
Comptable : 7 % des réponses
Boucher : 6 % des réponses



Par ailleurs, certaines professions sont perçues comme particulièrement **stratégiques**, en raison de la rareté ou du caractère critique des compétences qu'elles requièrent. C'est notamment le cas des métiers de **Boucher, Opticien, Comptable et Responsable**, identifiés comme essentiels par les répondants.

	sipaux métiers pour lesquels vous anticipez des départs à on de 3 ans dans votre entreprise / dans vos équipes ?	Métier stratégique
Vendeur	16%	41%
Commercial	11%	53%
Comptable	7%	65%
Boucher	6%	92%
Employé commercial	4%	4%
Responsable	4%	62%
Employé polyvalent	3%	9%
Opticien	3%	68%
Hôtesse de caisse	3%	3%
Administratif	2%	50%



Principaux métiers présentant des difficultés de recrutement



France Travail Enquête BMO2024

En 2024, le métier **anticipant le plus de besoins en recrutement** dans le secteur du commerce est celui d'**employé de libre-service**, représentant **19** % des projets de recrutement.

D'autres professions présentent également des besoins significatifs en recrutement cette année :

- Caissier: 10 %
- Vendeur en habillement et accessoires, articles de luxe, sport, loisirs et culturels : 10

Ces tendances témoignent de la dynamique du secteur du commerce, où la rotation du personnel et les besoins en main-d'œuvre sont particulièrement marqués dans les métiers de la distribution et du service à la clientèle.



Métier	Projets de recrutement	Difficultés à recruter
Employés de libre-service	54 090	43,7%
Caissiers	28 840	39,3%
Vendeurs en habillement et accessoires, articles de luxe, de sport, de loisirs et culturels	28 790	42,5%
Vendeurs en produits alimentaires	19 120	44,9%
Magasiniers et préparateurs de commandes peu qualifiés	12 210	40,5%
Vendeurs en ameublement, équipement du foyer, bricolage	10 340	44,6%
Attachés commerciaux	10 270	53%
Bouchers	5 710	73,6%
Magasiniers et préparateurs de commande qualifiés	4 920	44,7%
Maîtrise des magasins	4 290	28,7%

France Travail Enquête BMO2024

En 2024, plusieurs métiers du secteur du commerce font face à des difficultés de recrutement majeures. Selon les répondants, les **quatre professions les plus concernées** sont :

Boucher: 24 %Vendeur: 14 %Poissonnier: 8 %

• Employé commercial: 8 %

Ces tensions peuvent s'expliquer par divers facteurs : une pénurie de candidats qualifiés, des conditions de travail parfois exigeantes (horaires décalés, travail physique), une attractivité limitée pour certaines professions nécessitant des compétences spécifiques, etc.

Parmi ces métiers, le métier de boucher est particulièrement concerné. Il figure dans le Top 10 des métiers prévoyant le plus de recrutements en 2024, avec 5 710 postes à pourvoir. Cependant, près de trois quarts de ces recrutements sont jugés difficiles par les employeurs.

Parmi les métiers rencontrant des difficultés de recrutement, certaines comptent une **forte proportion de seniors**, ce qui accentue les enjeux de renouvellement des effectifs :

- Employé commercial (65 %)
- Responsable (65 %)
- Commercial (60 %)

À l'inverse, d'autres métiers en tension sont occupés par **peu de seniors**, ce qui peut refléter un moindre attrait ou des conditions de travail moins adaptées à cette tranche d'âge :

- Opticien (28 %)
- **Boulanger** (39 %)
- **Comptable** (39 %)



Si tous ces métiers sont perçus comme des opportunités potentielles pour les seniors, certains semblent toutefois moins adaptés, notamment les métiers d'employé commercial et de commercial, où leur présence est plus limitée avec respectivement 63 % et 68 % d'opportunité d'embauche pour les séniors.

	es 3 principaux métiers présentant des difficultés de ment dans votre entreprise / dans vos équipes ?	55 ans et plus positionnés sur ce métier	Opportunité d'embauche des séniors
Boucher	24%	52%	85%
Vendeur	14%	59%	81%
Poissonnier	8%	43%	89%
Employé commercial	8%	65%	63%
Commercial	6%	60%	68%
Boulanger	5%	39%	93%
Opticiens	5%	28%	100%
Comptable	4%	39%	95%
Responsable	3%	65%	100%
Manager	2%	53%	91%

Principaux métiers actuellement en transformation

Selon les répondants, certains métiers connaissent des évolutions particulièrement marquées. **Trois métiers se distinguent** par leur transformation significative :

Vendeur : 15 % des réponses
 Comptable : 10 % des réponses
 Commercial : 10 % des réponses

Ces évolutions peuvent potentiellement être liées à plusieurs éléments : la digitalisation, aux nouvelles attentes des clients ou encore aux évolutions réglementaires et technologiques, etc.

_

^{*} Basé sur des questions ouvertes, regroupement réalisé par les consultants



Certains métiers en pleine mutation comptent une **forte proportion de seniors**, ce qui pose des enjeux d'adaptation aux nouvelles pratiques et outils :

• Employé commercial: 83 %

Vendeur: 63 %Manager: 59 %Comptable: 57 %

Parmi ces métiers en transformation, certains nécessitent un **accompagnement particulier** pour permettre aux seniors de se maintenir en poste et d'adapter leurs compétences aux évolutions en cours :

Manager: 100 %

Employé commercial : 100 %

Administratif: 75 %

Quels sont les 3	principaux métiers actuellement en transformation dans votre entreprise / dans vos équipes ?	Salariés séniors positionnés sur ce métier	Besoins d'accompagnement pour se maintenir en poste sur ces métiers en transformation
Vendeur	15%	63%	44%
Comptable	10%	57%	53%
Commercial	10%	43%	53%
Manager	6%	59%	100%
Boucher	6%	53%	22%
Marketing	5%	33%	50%
Opticien	5%	36%	25%
Employé commercial	4%	83%	100%
Logistique	4%	40%	20%
Administratif	3%	36%	75%

.

^{*} Basé sur des questions ouvertes, regroupement réalisé par les consultants



A RETENIR

L'accès à la formation des seniors dans le commerce reste stable, avec une participation de 10% des séniors, équivalente à leur poids dans l'emploi salarié. Cette présence masque toutefois d'importantes disparités: les cadres et professions intermédiaires sont nettement plus représentés en formation (respectivement 23% et 16% des stagiaires en formation contre 12% dans l'effectif global) que les ouvriers ou employés.

Les contenus de formation les plus suivis concernent les domaines généraux et le commercevente, avec un intérêt plus marqué des seniors pour les formations en communication. Néanmoins, la participation recule nettement après 55 ans, en raison d'un faible investissement des employeurs, de formats peu adaptés, et d'une moindre motivation exprimée par les salariés eux-mêmes. L'accès à la formation est souvent freiné par des contraintes organisationnelles, une offre perçue comme peu utile ou trop éloignée des réalités du terrain, et une représentation implicite selon laquelle les seniors n'en auraient pas besoin.

Dans les faits, la **formation continue est rarement mobilisée comme levier d'adaptation ou de projection professionnelle**. Les dispositifs sont souvent standardisés, peu articulés à la seconde partie de carrière.

Dans ce paysage, les démarches de transmission via le tutorat ou le mentorat apparaissent comme une alternative valorisante. Environ 17 % des entreprises déclarent avoir mis en place de telles actions. Ces formes d'implication, bien que ponctuelles, sont souvent mieux perçues car elles reconnaissent l'expertise accumulée et réaffirment la place des seniors dans les collectifs de travail. Mais elles restent encore peu structurées et rarement intégrées à une politique plus globale de gestion des âges.

Ces enjeux prennent d'autant plus d'importance que plusieurs métiers fortement occupés par des salariés expérimentés connaissent aujourd'hui des tensions de recrutement et de profondes mutations.



4 Perspectives d'évolution

4.1 Attentes et aspirations des salariés

Enseignements de l'étude de l'Observatoire prospectif du commerce 2023

Plus de **8 salariés séniors sur 10 sont satisfaits** de leur travail, un tiers se dit même très satisfait. Cela monte à **9 sur 10 chez les cadres séniors**.

Pour les satisfaits, les principales raisons sont :

- Un **travail** qu'on **aime et satisfaisant** (pour 41,7% d'entre eux)
- Une **bonne ambiance** au travail (21,7%)

En revanche, pour les insatisfaits, Ce sont les bas salaires et le manque de reconnaissance qui jouent le plus sur la perception de leur travail.

Les seniors se **sentent intégrés à leur entreprise** (94 % Oui, dont 54 % « Oui tout à fait »), **motivés au quotidien** (82 % Oui, dont 40 % « Oui tout à fait »), **fiers de leur travail** (79 % Oui, dont 36 % « Oui tout à fait ») dont ils **ne doutent pas de l'utilité** (92 % Oui, dont 46 % « Oui tout à fait »), mais **inquiets quant à leur avenir professionnel** (42 %)

Zoom sur la perception des seniors de leur situation professionnelle

- 25 % des managers de cadres seniors jugent que leur principal atout est leur expérience des cas et situations possibles, devant leur expertise technique (20 %).
- Les cadres seniors endossent aussi un rôle de « régulateurs des relations sociales » au sein de l'entreprise : ils peuvent être des courroies de transmission pour le management.
- Un tiers des cadres seniors jugent que leurs compétences et leur expérience ne sont pas suffisamment valorisées par leur entreprise.
- 83 % des cadres séniors de 55 ans ou plus en poste sont satisfaits de leur situation professionnelle, notamment des relations qu'ils entretiennent avec leurs collègues et de la stabilité de leur emploi.
- Si 80 % des cadres séniors en poste souhaitent avant tout rester dans leur entreprise jusqu'à leur retraite, une part significative d'entre eux expriment des inquiétudes, notamment quant à leur rémunération.
- 66 % des cadres séniors se disent intéressés par un accompagnement pour préparer leur fin de carrière et la transition vers la retraite, ce qui constitue leur premier besoin devant l'identification et la valorisation de leurs compétences.

Sources : « Les cadres seniors. Des profils à forte valeur ajoutée, notamment en période de crise » Trajectoires parcours et inégalités APEC et Pôle emploi, Juin 2021 / « Regards croisés sur les cadres séniors en emploi. Des piliers d'équipes attachés à leur travail mais en attente d'un



accompagnement spécifique » Trajectoires parcours et inégalités APEC et Pôle emploi, Octobre 2021

Les données issues de l'enquête de l'Institut Montaigne et de l'étude IFOP-Diot-Siaci montrent que les employés du commerce font état d'une charge de travail importante (48 %, avec une intensification au cours des cinq dernières années), mais que leurs perceptions restent proches de celles observées dans l'ensemble des secteurs économiques. La perception des niveaux de pénibilité physique (34,3 %) et psychique (36,8 %) sont également comparables aux autres secteurs.

Malgré ces contraintes, la satisfaction globale des salariés du commerce reste relativement élevée puisque 74,9 % des employés du commerce se déclarent "plutôt satisfaits" ou "très satisfaits" de leur travail, un niveau équivalent à la moyenne nationale (75 %). Cette satisfaction est notamment liée à plusieurs facteurs positifs identifiés par les salariés :

- Un bon équilibre vie professionnelle/vie personnelle : 74,8 % des salariés du commerce déclarent réussir à concilier ces deux aspects, contre 78,5 % en moyenne nationale.
- Une relation généralement positive avec le management :
 - 78,4 % des employés du commerce sont satisfaits de leur relation avec leur manager, un chiffre légèrement supérieur à la moyenne nationale (76,9 %).
 - 68 % estiment que leur travail est bien reconnu par leur hiérarchie (62 % pour l'ensemble des secteurs).
 - 85,4 % des salariés du commerce trouvent que leur manager leur accorde sa confiance, un chiffre équivalent à la moyenne nationale.

Certains défis sont toutefois à relever pour améliorer encore la satisfaction des salariés :

- Horaires contraignants : le travail en horaires décalés, les week-ends ou jours fériés, est souvent perçu comme un frein à la qualité de vie.
- Manque de perspectives d'évolution : de nombreux salariés du commerce expriment des attentes en matière de formation et de progression professionnelle, qui restent parfois insatisfaites.

Malgré les défis liés à la charge de travail, à la pénibilité et aux contraintes horaires, l'encadrement et l'environnement de travail restent des points forts dans le commerce.

Source : « Les nouvelles formes d'organisation du travail » Observatoire prospectif du commerce, Décembre 2023



Zoom sur les attentes des salarié.e.s par rapport au travail

L'étude « Les nouvelles formes d'organisation du travail » pilotée par l'Observatoire prospectif du commerce souligne une transformation majeure : alors que les entreprises insistent sur l'engagement des salariés, ces derniers réclament davantage de sens dans leur travail. Les attentes des salariés s'expriment à plusieurs niveaux :

L'échelle sociétale : un travail utile et porteur de sens

- Contribution aux défis sociétaux : les salariés attendent que leur entreprise s'engage sur des enjeux environnementaux, sociaux ou éthiques.
- Utilité sociale des métiers : l'impact de leur travail sur la société doit être perceptible et valorisé.

L'échelle individuelle : autonomie et reconnaissance

- Autonomie et flexibilité accrue : les salariés souhaitent plus de marge de manœuvre sur leur manière d'organiser leur travail.
- Reconnaissance au quotidien : au-delà de la rémunération, l'importance accordée aux retours managériaux et aux évolutions professionnelles est essentielle.
- Finalité de l'emploi : recherche de cohérence entre ses valeurs personnelles et son activité professionnelle.

L'échelle des interactions quotidiennes : cohérence et clarté des tâches

- Clarté des missions : un bon équilibre entre maîtrise des tâches et possibilité de progression.
- Lien avec les collègues et les clients : l'importance des relations interpersonnelles est soulignée, bien qu'elles puissent aussi être sources de tensions.

Par ailleurs, l'analyse des études de la DARES met en lumière plusieurs éléments qui influencent directement la perception du sens au travail :

- L'impact du management par les chiffres. L'imposition d'objectifs chiffrés sans concertation avec les employés est un facteur majeur de perte de sens. Lorsque les indicateurs de performance sont imposés de manière rigide et ne correspondent pas aux valeurs des salariés, ces derniers ont tendance à se désengager.
- L'importance de la participation des salariés aux décisions. La perte de sens est accentuée lorsque les modes d'organisation du travail sont modifiés sans consultation des employés. Une plus grande implication des salariés dans les décisions qui touchent à leur organisation de travail contribue à restaurer ce sens. Des dispositifs comme les réunions entre pairs, où les salariés discutent des enjeux et difficultés de leur travail, permettent de mieux prendre en compte leurs attentes.

Source : « Les nouvelles formes d'organisation du travail » Observatoire prospectif du commerce, Décembre 2023

Alors que les attentes professionnelles des salarié.e.s se sont transformées, avec une recherche de sens, d'accomplissement et de conditions de travail améliorées plutôt qu'une quête exclusive de statut ou de progression hiérarchique, certaines pratiques managériales vont parfois à l'encontre de ces aspirations. Ceci peut être notable en matière de **répartition des tâches et des responsabilités :**

- Certains seniors sont progressivement écartés des projets importants ou placés sur des missions jugées moins stratégiques.
- On leur confie parfois des tâches ingrates, répétitives ou sans valeur ajoutée, contribuant à une perte de motivation et de reconnaissance.



Source : « 17^e baromètre sur la perception des discriminations dans l'emploi, portant sur les discriminations des seniors dans l'emploi » Défenseur des droits et l'Organisation internationale du travail (OIT)

Zoom sur les sources d'insatisfaction des seniors

Selon le CESE « L'emploi des seniors » (CESE n°14, Alain Cordesse, Avril 2018), un certain nombre d'insatisfactions liées à la fin de vie professionnelle peuvent apparaître en raison d'une perception de pratiques plus inégalitaires (moindre formation, sentiment de routine et d'absence d'évolution) qui se percute avec une vision parfois idéalisée de la retraite.

Par ailleurs, l'étude de la Fondation The Adecco Group/Le Crédoc sur la projection des 40-59 ans dans leur fin de carrière (mai 2023) évoque certains actifs qui témoignent d'une **grande fatigue générée par les multiples changements auxquels ils se sont déjà adaptés** (réorganisations, licenciements, transformations numériques, changements de procédures, de logiciels, etc.). En fin de carrière, ils aspirent à pouvoir continuer leur activité sans investissement démesuré trop coûteux en temps et en énergie.

Zoom sur les perspectives d'évolution professionnelle des seniors

Le rapport « Emploi des seniors : agir sur tous les leviers » de Franck Morel de l'Institut Montaigne (octobre 2022) mentionne que l'approche de la retraite est souvent mal vécue par les salariés et entraîne une forme de démotivation qui peut être analysée comme un sentiment de fin de vie professionnelle. Ce sentiment provient souvent directement de la réduction des perspectives professionnelles et de la difficulté que peuvent avoir les employeurs à tirer le meilleur parti de personnels qui, du fait de leur ancienneté, ont souvent accumulé des revenus plus élevés et dont la promotion ascensionnelle est plus difficile. Les possibilités et les souhaits de mobilité des seniors sont plus souvent latéraux (dans une autre fonction, à niveau de rémunération et de responsabilité équivalent), que verticaux.

De son côté, l'ANACT précise que les salariés perçoivent tout d'abord le plafonnement du contenu de leur poste. Un nouveau travail ou de nouvelles technologies sont dans l'ensemble, confiées en priorité aux plus jeunes pour encourager leur motivation, au risque de démobiliser les salariés plus âgés. Or, les entreprises doivent continuer à faire évoluer les seniors, et à enrichir le contenu de leur poste. L'ANACT indique qu'il faudrait éviter que l'évolution professionnelle ne stagne à partir d'un certain âge, et que l'accès à des postes de cadre ne soit réservé qu'à des moins de 40 ans. Si des perspectives d'évolution fortes à tout âge ne sont pas ouvertes, le désengagement est inévitable. Les anciens ont en particulier le sentiment que malgré leurs compétences, ils n'ont jamais accès aux postes disponibles et ne bénéficient pas de la mobilité interne.

Il existe un lien fort entre l'usage de la formation continue et les perspectives d'évolution professionnelle. Il y a un âge à partir duquel le recours à la formation continue régresse. Cela donne une indication du moment où les attentes professionnelles commencent à décroître,



soit du fait de l'employeur, soit du fait des intéressés. Les principaux facteurs qui expliqueraient cette relation sont issus de la catégorie socioprofessionnelle (CSP), du niveau de diplôme, de l'âge et, dans une moindre mesure, du sexe. Ainsi, l'âge critique des carrières ou des parcours se situerait vers 30 ans pour les ouvriers. Les employés connaîtraient deux périodes critiques : vers 30-35 ans, puis vers 45 ans. Pour les professions intermédiaires cette période se situerait dès 40 ans, ce phénomène s'amplifiant rapidement après 50 ans. Parmi les cadres, chez les autodidactes ou ceux faiblement diplômés, le recours à la formation continue diminue à partir de 50 ans, contrairement aux cadres diplômés de l'enseignement supérieur pour lesquels le recours à la formation diminue après 60 ans. La gestion des parcours doit prendre en compte ces âges critiques différents selon les types de métiers et d'activités.

Par ailleurs, toutes les personnes ne poursuivent pas le même objectif dans une carrière ; certaines recherchent plutôt des défis, d'autres la sécurité, d'autres encore, le pouvoir. Mais ces différents ancrages varient avec l'âge. Or, les entreprises sous-estiment par exemple le souhait des seniors de relever des défis. Il faut donc multiplier les bilans de carrière afin de mieux connaître les volontés individuelles.

Source : « Favoriser le développement professionnel à tous les âges » Travail et changement, n° 295 avril/mai 2004, ANACT

Contrairement à une 'idée reçue, la grande majorité des séniors témoigne d'une volonté d'évolution bien plus que d'une « résistance au changement ». Qu'il s'agisse de progresser en interne, de monter en compétences ou encore de se reconvertir, ce ne sont pas les projets professionnels qui manquent aux séniors, mais plutôt les formations à même de les soutenir.

Source: «Comment les seniors envisagent-ils leur avenir professionnel jusqu'à la retraite?» Jean-Marie Dubois, Christine Fournier, Marion Lambert, Céreq Bref, n° 443, 2023

L'étude ADECCO/Crédoc déjà citée met en évidence que, dans leur grande majorité, les plus de 40 ans n'envisagent pas de changer de secteur d'activité (71 %), ni même d'entreprise ou de structure (59 %). Pour les salariés recherchant un emploi dans une autre entreprise, les retours des employeurs laissent à penser que la trop forte spécialisation des profils et l'âge constituent des freins à la transition vers d'autres compétences dans le même secteur. Les actifs ont donc bien intériorisé les moindres chances de retrouver du travail selon leur âge et le secteur d'activité recherché. Ils ne sont pas non plus souvent candidats à la reconversion (36 % des 40-59 ans et seulement 15 % des 55-59 ans). Il faut dire que les chances de succès d'un projet de reconversion sont faibles – selon le Céreq, un tiers des candidats à la reconversion concrétisent leur projet.

Source : « Comment les 40-59 ans se projettent-ils dans leur fin de carrière ? Synthèse des principaux résultats » Fondation The Adecco Group/Le Crédoc, Mai 2023

Zoom sur les perspectives professionnelles des seniors jusqu'à la retraite

Selon les profils de qualification, l'ancienneté en emploi et la réalité des métiers exercés depuis l'entrée sur le marché du travail, les dernières années d'activité professionnelle ne s'annoncent pas pour tous sous les meilleurs auspices. L'activité de travail et son contexte ménagent des conditions plus ou moins favorables au maintien en emploi des travailleurs les



plus âgés, obligeant certains d'entre eux à réenvisager leur avenir professionnel et, parfois, à réorienter leurs trajectoires. Comment les salariés séniors envisagent-ils leurs fins de carrière ? Les conceptions sont très variables et dépendent du parcours professionnel antérieur, de l'histoire personnelle et de la qualité du travail exercé. Elles peuvent se traduire selon deux dimensions : par les appréciations que les personnes portent sur leur travail et leur emploi d'une part (par exemple : rémunération, possibilités d'évolution, engagement et conditions de travail) ; par la perception qu'elles ont de l'utilisation de leurs compétences d'autre part.

Quatre groupes de salariés séniors ressortent, qui appréhendent différemment leur avenir. Si une minorité d'entre eux jugent leur situation satisfaisante pour cheminer jusqu'à la retraite, la grande majorité affichent des perspectives professionnelles le plus souvent accompagnées de souhaits de changement et sur lesquelles l'âge, donc la potentielle proximité de la retraite, influe peu.

- « Progression en interne » : des projets à la hauteur des possibilités de promotion. Le groupe « Progression en interne » rassemble 22 % des salariés séniors. Leur parcours se caractérise jusque-là par la stabilité de l'emploi et la progression professionnelle. Ils sont plus souvent que les autres en CDI et moins nombreux à redouter la perte de leur emploi. Bien intégrés dans leur entreprise, ils sont pleinement satisfaits de leur travail qu'ils jugent intéressant et bien rémunéré. Presque tous estiment avoir encore des possibilités d'évoluer dans les prochaines années (95 % contre 25 % dans l'ensemble). Portés par cette perspective et un contexte propice au développement des compétences, ils déclarent d'importants besoins de formation et sont relativement nombreux à souhaiter se former en 2015. Surtout, ils formulent plus de demandes que les autres salariés séniors (29 % contre 18 % dans l'ensemble). Ce groupe est principalement composé d'hommes, diplômés, occupant des postes très qualifiés. Ces salariés déclarent des rémunérations plus élevées que la moyenne des salariés de 50 ans et plus. Ils sont également les plus nombreux à travailler dans des entreprises de 1 000 salariés et plus. En outre, ils exercent plus souvent des métiers dont les conditions, compatibles avec l'avancée en âge (seulement 30 % jugent leur travail pénible contre 44 % en moyenne), leur permettent d'envisager une retraite plus tardive.
- « Montée en compétences » : la nécessité de se former pour rester en emploi et évoluer. Ce groupe rassemble 30 % des salariés séniors. Ce sont les plus nombreux à formuler en 2015 un projet professionnel pour les 5 années à venir (93 % contre 68 % pour l'ensemble). Très investis dans leur travail (ils transmettent leurs connaissances et font des propositions pour améliorer leur poste de travail), ils déclarent cependant plus souvent que les autres être confrontés à des risques de perte d'emploi, auxquels s'ajoutent des perspectives de progression très limitées. Aussi sont-ils plus nombreux à souhaiter faire évoluer le contenu de leur activité, gagner en responsabilité et, s'il le faut, changer d'entreprise. En outre, les nombreux changements affectant leur activité imposent le maintien à niveau de leurs compétences. Leurs besoins de formation sont particulièrement criants : 83 % d'entre eux déclarent un manque de compétences. Logiquement, ils sont ainsi les plus nombreux à souhaiter se former en 2015 (66 % contre 48 % dans l'ensemble), même si seulement 21 % formulent une demande. Ce groupe est composé à 38 % de femmes. Il se caractérise par une part relativement plus importante de diplômés de niveau baccalauréat. De fait, ces salariés occupent plus souvent des postes de techniciens et agents de maitrise. Plus souvent en CDI que la moyenne, ils bénéficient également d'une ancienneté relativement plus élevée dans l'entreprise. Leur travail relève davantage d'activités de gestion ou d'administration des entreprises.
- « Reconversion » : une volonté de changement dans un contexte peu propice à la formation. Le groupe « Reconversion » rassemble 18 % des salariés séniors. Ce sont les moins satisfaits de leur situation professionnelle. Ils déclarent plus fréquemment des conditions de travail



dégradées : travail inintéressant, pénible, qui génère de l'ennui et requiert des gestes répétitifs. Ils estiment également que leur emploi ne correspond pas à leur qualification et n'est pas suffisamment rémunéré. De plus, ils ne pensent pas avoir la possibilité d'évoluer dans leur emploi, ni que l'implication dans leur travail puisse avoir des effets bénéfiques. Tout cela les conduit à formuler des projets de changements professionnels conséguents : 37 % souhaitent changer de métier ou de profession et 30 % d'entreprise (contre respectivement 20 % dans l'ensemble). Cependant, leur environnement peu propice à l'information et à la discussion sur les possibilités de mobilités, ne semble pas favoriser l'accompagnement de leurs projets. Leur itinéraire professionnel passé illustre l'enfermement de ces salariés dans des parcours plus difficiles, marqués par le chômage, la précarité et l'absence d'évolution professionnelle. Alors que 53 % d'entre eux souhaitent se former en 2015, seuls 7 % formulent une demande. C'est le groupe le plus féminisé, rassemblant des salariés moins diplômés que la moyenne des séniors et occupant davantage des postes peu qualifiés. Plus souvent à temps partiel, ils ont également les niveaux de salaires les plus bas (31 % ont un salaire inférieur à 1,3 fois le smic, contre 17 % pour l'ensemble). Après 50 ans, tributaires d'un cheminement professionnel caractérisé par des interruptions de carrière et du temps partiel, leur situation est critique. Quand bien même leur âge leur permettrait d'accéder à la retraite, le trop faible nombre d'annuités cumulées et le bas niveau des rémunérations perçues tout au long de leur parcours professionnel leur imposent souvent de continuer à travailler tout en formulant des souhaits d'évolution radicale, notamment en dehors de l'entreprise.

« Vers la retraite » : une situation jugée satisfaisante sans perspective d'évolution. Le groupe « Vers la retraite » rassemble 30 % des salariés séniors. Ce sont les plus satisfaits de leur situation professionnelle, qui leur assure stabilité de l'emploi et assurance d'être employé à leur juste valeur. Bien intégrés dans leur entreprise depuis longtemps (plus de deux tiers d'entre eux affichent une ancienneté dans l'entreprise supérieure à 10 ans), ils estiment utiliser pleinement leurs compétences dans un emploi correspondant à leur qualification. Leur vie professionnelle s'est déroulée sans changements majeurs (même métier, peu d'interruptions) et ils semblent arrivés à une étape de leur carrière qui ne ménage plus de possibilités d'évolution professionnelle. Sans surprise au regard des traits dominants mis en relief, ce sont les moins nombreux à formuler un projet professionnel et à souhaiter se former en 2015. Ces salariés présentent des caractéristiques relativement proches de la moyenne des salariés séniors. C'est dans ce groupe que la part de ceux qui ont quitté l'école depuis plus de 40 ans est la plus importante (25 % contre 17 % dans l'ensemble). Probablement entrés plus tôt que les autres sur le marché du travail, le nombre d'annuités qu'ils ont cumulées leur permet d'envisager un départ prochain à la retraite.

Source: «Comment les seniors envisagent-ils leur avenir professionnel jusqu'à la retraite?» Jean-Marie Dubois, Christine Fournier, Marion Lambert, Céreq Bref, n° 443, 2023



Zoom sur la connaissance des dispositifs de retraite

Une part significative des actifs a une connaissance partielle, voire limitée, des dispositifs de retraite existants. Ce manque de connaissance n'est pas sans conséquence puisqu'une décision de départ mal anticipée peut entraîner une perte financière importante pour certains retraités. De même, un recours insuffisant aux dispositifs avantageux comme le cumul emploiretraite ou la surcote peut conduire à une pension inférieure aux attentes. La complexité des réformes successives accentue le sentiment d'incertitude et de méfiance vis-à-vis du système ; or, la compréhension des mécanismes liés à la retraite est essentielle pour permettre aux futurs retraités de faire des choix éclairés concernant leur départ en retraite.

76 % des nouveaux retraités estiment avoir été bien informés sur leurs droits, mais certains dispositifs restent méconnus :

- 74 % connaissent le taux plein.
- 45 % savent ce qu'est la surcote.
- 39 % connaissent la décote.
- 32 % ont entendu parler de la retraite progressive.

Le niveau de connaissance des dispositifs de retraite varie toutefois fortement selon les individus et plusieurs facteurs influencent cette disparité. Les salariés les plus informés sont généralement ceux qui approchent de l'âge de la retraite (souvent informés grâce à une démarche personnelle) et ceux ayant des carrières plus linéaires et stables. Les cadres et professions intermédiaires ont un meilleur accès à l'information, tandis que les ouvriers et employés sont généralement moins bien renseignés.

Internet et les simulateurs en ligne sont de plus en plus utilisés pour estimer le montant de la pension et déterminer l'âge optimal de départ. Les caisses de retraite restent néanmoins la principale source d'information pour les assurés, mais les démarches administratives peuvent être perçues comme complexes. Les employeurs et DRH jouent alors un rôle important dans l'accompagnement des salariés, notamment grâce à des réunions d'information ou des simulations de pension. Les entreprises qui proposent des bilans retraite ou des formations spécifiques aident ainsi leurs employés à mieux comprendre leurs droits et options.

Source: « Les retraités et les retraites, édition 2024 » Panoramas de la DREES Social

Des éclairages complémentaires sur les attentes et les aspirations des salariés :

Les salariés formulent des attentes concrètes vis-à-vis de l'entreprise pour mieux accompagner la fin de carrière. Derrière ces demandes, on retrouve des aspirations diverses pouvant témoigner de rapports différenciés au travail. Contrairement à une vision linéaire du vieillissement au travail, ces trajectoires ne suivent pas un modèle unique de retrait ou de désengagement. Trois logiques principales se dégagent.

Une première partie des salariés exprime un besoin de ralentissement et une volonté de retrait progressif. Ce ralentissement souhaité ne traduit pas nécessairement un désengagement, mais plutôt une demande de souplesse face à l'usure accumulée. La retraite progressive, peu proposée selon les salariés, apparaît comme une mesure à fort potentiel. Ce souhait est souvent couplé à une demande d'aménagement du temps de travail.



« La retraite progressive est un sujet peu abordé, mais ce serait bien. » (Salarié)

Ces attentes témoignent d'une envie de rester dans l'emploi à des conditions adaptées, et non d'un retrait brutal.

À l'opposé, d'autres salariés formulent un projet de départ sans transition. Ces situations peuvent renvoyer à une forme de détachement. Ce type de projection s'inscrit souvent dans des contextes où la discussion sur les trajectoires n'existe pas ou plus, et où le travail n'est plus porteur d'enjeux identitaires ou de reconnaissance.

Enfin, une partie des salariés, souvent plus jeunes exprime une volonté claire de rester actrice de son parcours professionnel. Ces personnes souhaitent poursuivre leur développement, évoluer dans leurs fonctions et partager leur expérience. Leur engagement se manifeste notamment par une envie de contribuer au collectif, à travers des rôles de tutorat, de transmission ou de soutien aux nouveaux arrivants.

« Honnêtement, j'aimerais continuer ici, dans ce poste. Je me sens bien, je suis encore loin de la retraite, et j'ai l'impression de ne pas avoir encore fait tout ce que j'aimerais faire dans mon rôle de manager. » (Manager)

« Je suis dans une forme de zone de confort, mais j'ai encore envie d'évoluer dans mes pratiques. J'aimerais continuer à me former, à apprendre, à faire évoluer mes façons de faire. Je n'envisage pas de changement de poste, mais plutôt une évolution qualitative de mon travail. » (Salarié)

Ces aspirations peuvent toutefois se heurter à un manque de perspectives concrètes ou à un décalage entre les envies et les réponses de l'organisation. Elles soulignent un besoin non seulement d'opportunités, mais aussi de reconnaissance.

Au croisement de ces trois profils, une attente transversale se dessine : celle d'un accompagnement ajusté, qui tienne compte des parcours individuels, des rythmes, des envies et des degrés d'engagement. Il ne s'agit pas seulement de mettre en place un dispositif standard, mais de créer les conditions d'un véritable dialogue professionnel en fin de carrière, permettant aux salariés d'exprimer leurs souhaits, d'être écoutés, et de se sentir légitimes à formuler des demandes.



A RETENIR

Les aspirations professionnelles des seniors sont multiples. En 2023, plus de 80 % d'entre eux se déclarent satisfaits de leur emploi, et un tiers très satisfaits. Cette satisfaction tient avant tout à l'intérêt qu'ils portent à leur activité, à la stabilité de leur poste et à la qualité des relations entretenues avec leurs collègues et leur hiérarchie. Néanmoins, les discours des séniors traduisent également des attentes portant sur la reconnaissance, le sens du travail, l'autonomie et les perspectives d'évolution. Ces aspects déterminent assez largement leur positionnement et leurs représentations de la suite de leur carrière, mais ne sont pas toujours explicitées auprès des employeurs.

Les trajectoires envisagées varient selon les individus. Certains souhaitent poursuivre dans leur poste actuel jusqu'à la retraite, sans changement majeur. D'autres expriment le besoin d'évoluer : changement de fonction, montée en compétences, voire reconversion. D'autres encore aspirent à un allègement progressif de leur activité ou à un départ rapide, sans phase de transition. Ces aspirations sont influencées par le parcours professionnel antérieur, l'état de santé, la pénibilité des tâches ou encore le sentiment de reconnaissance dans l'entreprise.

Cette diversité de situations peut faire émerger des zones de tension, notamment lorsque les attentes exprimées ne trouvent pas de réponse claire dans l'organisation du travail ou les pratiques managériales. À cela s'ajoute une connaissance encore incomplète des dispositifs existants liés à la fin de carrière, comme la retraite progressive, le cumul emploi-retraite ou la surcote. Si le taux plein est bien identifié, d'autres options restent méconnues, en particulier chez les salariés les moins qualifiés ou les moins proches de l'âge de départ. Cette méconnaissance peut freiner l'anticipation et limiter les choix d'aménagement possibles pour la transition vers la retraite.



4.2 Attentes et aspirations des entreprises

A. Anticipation de nouvelles mesures à mettre en place

9 % des entreprises répondantes souhaiteraient mettre en place de nouvelles mesures concernant le recrutement des profils séniors.

Spécificités selon les typologies d'entreprise

L'intérêt de mesures en faveur du recrutement est plus marqué :

- Parmi les entreprises de 20 salariés et plus (17 %)
- Parmi les entreprises ayant entre 10% et 49 % de séniors dans leur équipe (13 %, mais 5 % seulement pour les entreprises ayant 50 % et plus de séniors)
- Parmi les entreprises des branches Grands magasins et Magasins populaires (33 %) et Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire (12 %).

Le principal frein identifié est celui des possibilités réelles de conduire des politiques de recrutement tournées vers les séniors, tout en restant en phase avec les principes de non-discrimination dans la sélection des candidats.

Par ailleurs, certaines entreprises indiquent être peu sollicitées par les candidats séniors.

"Nous recevons très rarement de CV de salariés séniors"

"Où publier nos annonces ? comment ne pas discriminer les jeunes dans la rédaction des offres ?"

"Trouver une CVthèque de seniors car peu présent sur les plateformes telles que Indeed par exemple"

15 % des répondants souhaiteraient mettre en place de nouvelles mesures concernant l'accompagnement des fins de carrière des séniors et 11 % souhaiteraient mettre en place de nouvelles mesures sur la fidélisation et le maintien dans l'emploi des séniors.





Fidélisation, maintien dans l'emploi et accompagnement des fins de carrière des seniors

Les principales nouvelles mesures souhaitées portent sur :

- Les aménagements d'horaires, du temps partiel, une retraite progressive
- L'adaptation du poste de travail
- La prévention des maladies professionnelles (notamment les troubles musculosquelettiques)
- La mise en place du cumul emploi-retraite
- Une aide administrative pour le salarié (facilité le passage vers la retraite ou mettre en place le cumul emploi-retraite).

21 % des répondants souhaiteraient mettre en place de nouvelles mesures concernant la transmission des compétences des séniors, notamment en renforçant le tutorat et de façon plus générale les dispositifs de transmission des compétences.

Tuilage des postes
Formation "sur le tas" par les séniors
Encourager le Tutorat
Formation au Tutorat des séniors
Formation des arrivants
Transmission des compétences

- Encourager le Tutorat (18 % du verbatim)
- Formation au Tutorat des séniors (14 %)
- Formation "sur le tas" par les séniors (13 %)
- Formation des arrivants (12 %)
- Tuilage des postes (9 %)
- Transmission des compétences (7 %)

"Avoir recours systématique au tutorat pour les alternants"

"Mettre en place une transmission de savoirs pour les employés seniors"

"Période de passation avec le futur remplaçant."

"Travail en binôme pour améliorer le partage de connaissance"

"Associer les seniors à la formation de leur futur remplaçant"



Des éclairages complémentaires sur les anticipations de mesures :

Plusieurs employeurs évoquent la nécessité de proposer des plannings aménagés, notamment pour les postes les plus contraignants physiquement. L'idée de permettre un passage à temps partiel ou des horaires adaptés, en particulier en fin de carrière, revient régulièrement comme une piste à explorer.

« On a le souhait de mettre en place des plannings aménagés, de type mi-temps, surtout sur les postes à contraintes physiques. » (Direction/DRH)

D'autres envisagent des leviers d'accompagnement plus indirects, à travers la montée en compétence des encadrants. Le besoin de sensibiliser les managers aux enjeux liés à l'âge est souligné.

« Développer la sensibilisation des managers sur le sujet des seniors. » (Direction/DRH)

"Nous prévoyons la programmation d'une formation sur le sujet de la séniorité, l'objectif est de former 100 % des cadres." (DRH)

Pour autant, ces intentions se heurtent à un constat récurrent : les directions expliquent ne pas percevoir de demande spécifique émanant des salariés seniors.

- « Pas de demandes particulières de la part de seniors. » (Direction/DRH)
- « Pas d'intérêt des seniors pour la retraite anticipée. » (Direction/DRH)

"Nous faisons la promotion des dispositifs de retraite et de la formation, mais les seniors n'expriment pas d'intérêt pour ces mesures. " (DRH)

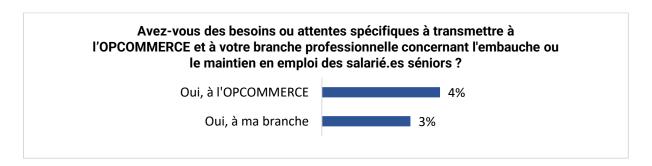
Ces éléments reflètent une approche encore majoritairement fondée sur l'initiative individuelle, où le fait de ne pas exprimer de demande est souvent interprété comme une absence de besoin. En l'absence de cadres ou de dispositifs clairement établis, les entreprises adoptent le plus souvent une posture d'observation plutôt que de pilotage. Les mesures évoquées relèvent ainsi davantage de réponses ponctuelles que d'une démarche structurée. La question



de la séniorité apparaît prise en compte de manière partielle, sans être pleinement intégrée à une stratégie globale de gestion des parcours.

B. Attentes des entreprises vis-à-vis des branches ou de l'OPCOMMERCE

Finalement assez peu d'attentes sont exprimées par les entreprises, tant à l'égard de leur branche professionnelle (3 % des répondants) que de l'OPCOMMERCE (4 %). Certains répondants soulignent le manque de visibilité des actions des branches ou OPCO ou des ressources mobilisables. Notamment, les structures plus petites expriment moins de besoins ou attentes vis-à-vis de l'OPCO ou de la branche, en comparaison des plus grandes.



Accès à l'information

- Besoin de plus d'informations sur les aides disponibles pour l'embauche et des vecteurs de diffusion des offres d'emploi pour toucher les séniors.
- Besoin de mieux connaître les dispositifs existants pour maintenir les seniors en poste.
- Diffusion de bonnes pratiques pour la gestion de la fin de carrière (préparation à la retraite, reconversion).

Soutien au recrutement et au maintien dans l'emploi des seniors :

- Mise en place d'avantages spécifiques pour l'embauche et le maintien des seniors.
- Accompagnement spécifique pour les petites structures, notamment en facilitant les conditions d'emploi des seniors.
- Soutien aux entreprises lors de recherche de solutions de reclassement pour les salariés ne pouvant plus exercer, ou dans l'adaptation du poste.

Attentes à l'égard l'OPCOMMERCE

- Mieux expliquer le rôle de l'OPCO, son impact et ses aides et ressources pour les entreprises.
- Simplifier les démarches.



- Effectuer une restitution des audits/études réalisés et proposer des solutions opérationnelles.
- Proposer plus de formations financées notamment :
 - o Formations de mise à niveau en informatique et numérique, avec une pédagogie adaptée aux séniors.
 - o Formations pour la prévention des gestes à risques et TMS.
 - Développement de la formation au mentorat et au tutorat pour valoriser la transmission des savoirs.

Les organismes ressources identifiés pour gérer les problématiques de séniorité

3 % des entreprises répondantes identifient des organismes ou acteurs ressources concernant les problématiques de séniorité.

Principaux acteurs ressources identifiés :

- Médecine du travail
- Agefiph
- Cap Emploi
- France Travail
- OPCOMMERCE
- CARSAT
- Expert-comptable



A RETENIR

L'intérêt des entreprises pour la question de l'emploi des seniors progresse, mais les actions concrètes restent encore limitées et souvent ponctuelles. Seule une minorité de structures envisage aujourd'hui de mettre en place de nouvelles mesures pour favoriser leur recrutement (9 %), leur accompagnement en fin de carrière (15 %) ou leur fidélisation (11 %).

Les freins évoqués relèvent principalement de la difficulté à cibler ces profils sans enfreindre les principes de non-discrimination, du manque de candidatures de seniors, et de leur faible visibilité sur les plateformes de recrutement.

Pour les salariés déjà en poste, les actions envisagées concernent l'adaptation des horaires ou des postes, le recours au temps partiel ou à la retraite progressive, la prévention des risques professionnels ou encore l'aide administrative pour faciliter la transition vers la retraite. La transmission des compétences est également identifiée comme un enjeu majeur : 21 % des entreprises souhaitent développer le tutorat ou des binômes intergénérationnels pour organiser le passage de relais.

Cependant, ces intentions restent souvent ponctuelles et peu structurées. **Beaucoup de directions disent ne pas percevoir de demande explicite** de la part des salariés seniors, ce qui freine la mise en œuvre proactive de mesures. Le sujet de la séniorité est rarement intégré dans une stratégie globale de gestion des parcours ; il repose encore sur l'initiative individuelle plutôt que sur une démarche pilotée.

Les attentes vis-à-vis des branches professionnelles et de l'OPCOMMERCE restent faibles. Les entreprises expriment avant tout un besoin d'information sur les aides disponibles, les dispositifs existants ou les canaux de diffusion des offres.



4.3 Benchmark

Allemagne

Contexte socio-économique allemand

En décembre 2023, l'Allemagne comptait près de 84 millions d'habitants. Le pays est confronté à un vieillissement de la population impulsé par une baisse de la natalité et un allongement de l'espérance de vie ces dernières décennies. En effet, depuis les années 1970 le taux de natalité en Allemagne reste inférieur au seuil de remplacement des générations, avec environ 1,5 enfant par femme en 2023. L'espérance de vie moyenne, elle, dépasse aujourd'hui les 81 ans, et l'on compte environ 35 retraités pour 100 actifs en 2023, un chiffre qui pourrait dépasser les 50 d'ici 2040.

Les conséquences de ce contexte démographique sur le marché du travail dans le pays se traduisent par :

- Une diminution du nombre de jeunes sur le marché du travail
- Une réduction de la base de cotisants
- Des retraites versées sur des plus longues durées
- Une hausse du ratio de dépendance démographique entre actifs et retraités avec une répartition de plus en plus difficile à financer.

Concernant la structure du marché du travail, l'Allemagne présente un taux d'emploi élevé, mais il est marqué par une part importante de travail à temps partiel, en particulier chez les femmes, un vieillissement de la population active, et une précarisation de certains emploi souvent faiblement cotisants (mini-jobs, contrats courts). L'immigration dans le pays participe grandement à stabiliser la population active, même si l'intégration durable des travailleurs immigrés reste un défi.

Bien que le système des retraites garantisse une pension minimale, il est de plus en plus observé chez les personnes âgées un taux de pauvreté élevé, notamment chez les retraités ayant eu des carrières hachées ou à faible revenu. Les femmes, les travailleurs indépendants et les personnes ayant connu une période de chômage sont également désavantagés dans leur pension de retraite.

Le régime de base obligatoire : la retraite légale

Depuis le 1er janvier 2025, l'âge légal de départ à la retraite en Allemagne est de 66 ans et 2 mois pour les personnes nées en 1959, avec une augmentation de 2 mois par an pour atteindre 67 ans en 2031. Pour les générations postérieures à 1964, l'âge de départ à la retraite est fixé à 67 ans.

Le financement des retraites se fait via des cotisations sociales, à hauteur d'environ 18,6% du salaire brut, et réparties à part égale entre l'employeur et le salarié.

Les prestations sont calculées en fonction des revenus, de la durée de cotisation et du nombre de points accumulés. En effet, pour avoir droit à une pension légale (réduite ou complète), il faut avoir cotisé au moins 5 ans au régime de retraite, que ce soit en période d'emploi salarié soumis à cotisation, de chômage indemnisé, de maladie ou d'éducation d'enfant. Pour toucher



la retraite à taux plein, il faut réunir ces 5 années de cotisation au régime de retraite et avoir atteint l'âge légal de la retraite.

Le montant de la pension est fixé à partir d'un système de point de retraites que le salarié accumule tout au long de sa vie active. Le calcul des points se fait à partir de 3 éléments : la somme des points de rémunération personnels, le multiplicateur par type de pension et la valeur actuelle du point. Si le salarié continue de travailler après l'âge légal, le montant de sa pension sera majoré de 6% par an de report de départ à la retraite.

Depuis 2021, il existe une « pension de base » (Gundrente) qui représente un complément à la retraite pour les personnes ayant peu cotisé et qui ne disposent que d'une faible pension de retraite. Pour la percevoir, l'assuré doit avoir cotisé 33 ans au minimum, et 35 ans pour percevoir le taux plein. Les revenus du retraité éligible à ne doivent pas dépasser 1 375€ mensuel de pension de retraite s'il est seul, 2 145€ pour un couple. Les individus qui touchent jusqu'à 1 759 € (et 2 300 € pour les couples) y ont accès avec un taux réduit.

Le retraité peut tout à fait cumuler sa pension avec un revenu tiré d'une activité professionnelle. Depuis le 1er janvier 2023, la limite des revenus complémentaires aux pensions de vieillesse a été supprimée, ils n'entraînent donc plus de réduction de la pension.

Une retraite anticipée est possible avant l'âge légal de la retraite sous certaines conditions :

- Si le salarié a cotisé 35 ans, il peut partir en retraite anticipée dès 65 ans, sa pension de vieillesse sera réduite de 0,3% pour chaque mois où elle sera versée avant ses 67 ans
- Si le salarié a cotisé 45 ans, il pourra partir en retraite anticipée dès 65 ans sans minoration de pension
- Si le salarié est atteint d'un grave handicap (un « degré de handicap » évalué à au moins 50) et qu'il a cotisé pendant 35 ans il peut partir en retraite anticipée à 62 ans avec pension réduite de 0 ,3% pour chaque mois où elle sera versée avant ses 65 ans, ou partir en retraite anticipée à 65 ans sans minoration de pension.

Les personnes qui bénéficient d'une retraite anticipée peuvent choisir de verser des cotisations volontaires jusqu'à ce qu'elles atteignent l'âge légal de la retraite pour augmenter leur pension.

Les régimes complémentaires d'entreprise

Le régime complémentaire d'entreprise est un dispositif facultatif mais encouragé par l'Etat. Il peut être mis en place par l'employeur, et peut nécessiter des contributions salariales et patronales. Il prend la forme d'un fonds de pension, d'assurances collectives, d'une caisse de retraite d'entreprise, etc.

La mise en place de ces régimes complémentaires d'entreprises apporte des avantages fiscaux pour les salariés : en effet, les salariés seront partiellement exonérés d'impôts sur les cotisations sociales et fiscales pendant la phase d'épargne. Tous les salariés ont le droit de convertir, à concurrence d'un plafond, une fraction de leur salaire en vue de la constitution d'une épargne retraite d'entreprise. Le salarié peut choisir de recevoir la pension d'entreprise sous forme de rente tout au long de sa retraite ou par un versement unique.



Mesures à destination des entreprises

	UnternehmensWert: Mensch				
Définition	C'est un programme national allemand qui soutient les PME dans le développement d'une gestion des ressources humaines.				
	Il propose des conseils et accompagnements personnalisés pour aider les entreprises à : - Mettre en place des pratiques favorisant le bien-être au travail, - Anticiper les changements démographiques, - Développer la diversité,				
	- Promouvoir la formation et l'innovation organisationnelle.				
Porteur de l'action/programme et partenaires	Porteur : Ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales (BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales). Partenaires : Fonds social européen (FSE) / Réseaux de conseil RH régionaux / Chambres de commerce et organisations patronales.				
Publics cibles	Principalement les TPE et PME				
Objectifs	Offrir un accompagnement stratégique sous forme de conseil personnalisé pour aider les PME à :				
	- adapter leurs pratiques RH aux défis liés au vieillissement, à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée ou à la digitalisation, - développer une culture de travail participative et durable,				
	- améliorer la qualité de vie au travail et la pérennité de l'emploi, notamment pour les seniors.				
Modalités pratiques (durée, format, coût)	Format : Prestation de conseil externe Durée : Jusqu'à 10 jours d'intervention. Coût : Subventionné entre 50 % et 80 % selon la taille de l'entreprise.				
Accompagnement	Les entreprises bénéficient d'un accompagnement structuré en deux phases : phase de diagnostic (Identification des besoins spécifiques de l'entreprise en matière de ressources humaines / Aide à la formulation de la demande de subvention) et phase de conseil (Mise en place d'un processus participatif impliquant les salariés dans l'analyse et la définition des solutions / Élaboration conjointe d'un plan d'action RH sur mesure)				
Gestion des ressources humaines	Objectif de structuration ou d'optimisation de la gestion RH sur les thèmes suivants : - Recrutement et fidélisation des talents (y compris seniors), - Amélioration de la qualité de vie au travail (QVT), - Aménagement des parcours professionnels pour les salariés en fin de carrière, - Organisation du travail et anticipation des départs, - Mise en œuvre d'une culture d'entreprise participative et inclusive.				
Mesures financières et fiscales	Subvention directe du conseil, selon la taille de l'entreprise : - 80 % pris en charge pour les entreprises de moins de 10 salariés, - 50 % pour les entreprises de 10 à 249 salariés.				

	WeGebAU
Définition	C'est un programme allemand destiné à favoriser le retour à l'emploi ou le maintien dans l'emploi des travailleurs peu qualifiés et des salariés âgés.
Porteur de l'action/programme et partenaires	Agence fédérale pour l'emploi : Bundesagentur für Arbeit
Publics cibles	Salariés en entreprise, notamment : - les travailleurs âgés de plus de 45 ans, - les peu ou pas qualifiés, - les salariés dans les TPE/PME.
Objectifs	Favoriser le maintien dans l'emploi des travailleurs âgés ou peu qualifiés par la montée en compétences. Réduire le risque de chômage pour ces personnes Soutenir les entreprises dans l'adaptation des compétences de leur personnel,



Modalités pratiques (durée, format, coût)	Type de formation : formations qualifiantes ou certifiantes, à temps partiel ou plein. Durée : variable, selon les modules (de quelques semaines à plusieurs mois). Coût : - Prise en charge partielle ou totale des frais pédagogiques par l'agence pour l'emploi. - Prise en charge possible de tout ou partie du salaire pendant la formation, selon les cas.
Accompagnement	L'entreprise est accompagnée par un conseiller de l'agence locale pour l'emploi : - identification des besoins, - construction d'un parcours de formation adapté, - gestion administrative des aides.
Communication, sensibilisation	Campagnes d'information par les agences locales, Sessions d'information dans les entreprises, Brochures et fiches pratiques diffusées via les chambres de commerce, syndicats et Agence d'emploi local.
Développement des compétences	Accès à une formation professionnelle continue visant : - l'obtention d'une qualification reconnue, - l'adaptation aux nouvelles technologies ou aux exigences du poste, - le développement de compétences de base (langue, numérique, etc.).
Gestion des ressources humaines	Outil de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) à l'échelle de l'entreprise qui facilite : - la reconversion ou la promotion interne de salariés seniors, - la requalification de profils peu qualifiés, - la fidélisation des salariés par l'investissement dans leur évolution.
Outils et ressources	- Référencement des formations éligibles - Plateforme en ligne de l'agence pour l'emploi, - Accès à un catalogue de formations professionnelles reconnues
Mesures financières et fiscales	Prise en charge financière par l'Agence fédérale pour l'emploi : - Frais pédagogiques : jusqu'à 100 % couverts. - Participation au salaire : variable selon la taille de l'entreprise et le public visé. - Petites entreprises (< 10 salariés) particulièrement favorisées.

	Perspektive 50plus			
Définition	Le programme Perspektive 50plus était une initiative nationale allemande visant à favoriser le retour à l'emploi durable des demandeurs d'emploi âgés (50 ans et plus).			
Porteur de l'action/programme et partenaires	Gouvernement fédéral (Ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales – BMAS) - Agence fédérale pour l'emploi (BA)			
Publics cibles	Demandeurs d'emploi âgés de 50 ans et plus inscrits à l'Agence pour l'emploi.			
	Entreprises susceptibles de les embaucher, avec incitations financières et accompagnement.			
Objectifs	Réintégrer durablement les seniors demandeurs d'emploi sur le marché du travail.			
	Lutter contre la discrimination liée à l'âge dans le recrutement.			
Modalités pratiques	Durée : Projets locaux mis en place sur plusieurs années (2005–2015).			
(durée, format, coût)	Format : Projets pilotes régionaux, accompagnement individualisé, subventions.			
	Coût : Entièrement pris en charge par les fonds publics (BMAS et BA).			
Accompagnement	Accompagnement intensif et individualisé des seniors.			
	Conseils en orientation professionnelle, coaching, formations courtes.			
	Médiation active avec les employeurs.			
Développement des	Formations ciblées sur les compétences métiers.			
compétences	Remise à niveau et acquisition de nouvelles compétences adaptées aux besoins du marché.			



Gestion des ressources humaines	Incitations financières pour les employeurs qui embauchaient des seniors.
namamos	Aide à l'intégration et à l'adaptation des postes.
Mesures financières et fiscales	Subventions à l'embauche et à la formation des seniors.
	Compensation financière pour les entreprises embauchant des demandeurs d'emploi âgés.

	Eingliederungszuschuss für Ältere			
Définition	Subvention à l'embauche spécifiquement destinée aux employeurs qui recrutent des seniors demandeurs d'emploi.			
Porteur de l'action/programme et partenaires	Agence fédérale pour l'emploi (Bundesagentur für Arbeit).			
Publics cibles	Entreprises			
Objectifs	Encourager l'embauche durable des seniors.			
	Réduire les freins à l'emploi liés à l'âge (réticences, coût salarial).			
	Compensation financière des coûts d'intégration et d'adaptation.			
Modalités pratiques	Durée : Subvention versée pendant une période pouvant aller jusqu'à 12 mois.			
(durée, format, coût)	Format : Prise en charge partielle du salaire versé par l'employeur.			
Accompagnement	Conseil et soutien par les conseillers emploi (conseillers des Agenturen für Arbeit) pour faciliter l'intégration.			
	Suivi du salarié et de l'employeur pendant la période subventionnée.			
Communication, sensibilisation	Campagnes nationales et régionales pour inciter les employeurs à recruter des seniors.			
Mesures financières et fiscales	Subvention versée par l'Agence pour l'emploi pour compenser une partie du salaire du senior recruté.			
	Aide calculée en pourcentage du salaire brut et limitée dans le temps.			

Finlande

Profil démographique de la Finlande

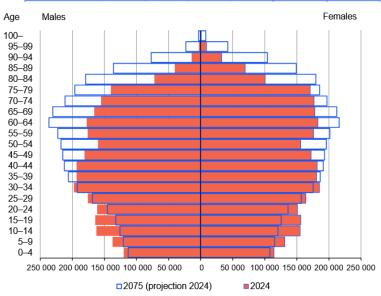
En janvier 2024, la Finlande comptait environ 5,6 millions d'habitants. Avec une densité de 16,5 habitants par km², la Finlande est l'un des pays les moins densément peuplés d'Europe.

La Finlande est confrontée à une mutation démographique profonde, marquée par un vieillissement accéléré de sa population et un taux de natalité historiquement bas. Ces dynamiques bouleversent l'équilibre du modèle économique et social du pays, posant des défis majeurs à moyen et long terme.

Le vieillissement de la population est sans doute le phénomène le plus marquant. En 2024, la moyenne d'âge est de 44 ans et près d'un quart des Finlandais a 65 ans ou plus.



	1900	1950	2000	2020	2023	2024
Population, th	Population, thousand					
Total	2 656	4 030	5 181	5 534	5 604	5 636
Males	1 311	1926	2 529	2 734	2 774	2 791
Females	1345	2 104	2 652	2 800	2 830	2 845
Age, %						
0-14	35,1	30,0	18,1	15,6	14,9	14,6
15-64	59,6	63,4	66,9	61,7	61,8	61,9
65-84	5,2	6,4	13,5	19,9	20,5	20,6
85-	0,1	0,2	1,5	2,8	2,9	3,0



Source: Statistics Finland, population structure. Updated: 4.4.2025

Cette structure reflète un vieillissement marqué de la population. Les projections indiquent une poursuite du vieillissement de la population et une possible diminution de la population totale à l'horizon 2050.

L'espérance de vie continue de progresser, avec une moyenne de 84 ans pour les femmes et 79 ans pour les hommes. Ce vieillissement s'accompagne d'une hausse de l'indice de dépendance des personnes âgées : le nombre de retraités augmente plus vite que celui des actifs, ce qui met sous tension les mécanismes de financement des retraites et de la protection sociale.

Parallèlement, la Finlande enregistre un **taux de fécondité** parmi les plus faibles d'Europe. En 2024, il est tombé à 1,25 enfant par femme, bien en deçà du seuil de renouvellement des générations fixé à 2,1. Cette chute de la natalité accentue le déséquilibre générationnel, avec une proportion croissante de seniors et une diminution progressive de la population en âge de travailler.



À ces tendances s'ajoute une **forte concentration de la population dans les grandes agglomérations du sud** du pays, notamment autour de la capitale Helsinki. Les régions rurales et du nord subissent quant à elles un double phénomène de dépeuplement et de vieillissement, ce qui compromet l'égal accès aux services publics, à l'éducation, aux soins et à l'emploi sur l'ensemble du territoire.

Ces évolutions démographiques ont des **répercussions économiques significatives**. Le système de retraite, fondé en grande partie sur la solidarité intergénérationnelle, voit sa soutenabilité remise en cause. Le nombre de cotisants diminue, tandis que celui des bénéficiaires augmente. Dans le même temps, les dépenses publiques liées à la santé, aux soins de longue durée et à la dépendance s'alourdissent, notamment du fait de l'allongement de la durée de vie et de la complexification des pathologies liées à l'âge.

Le marché du travail est également impacté. La raréfaction de la main-d'œuvre active provoque des pénuries dans plusieurs secteurs clés comme les soins, l'éducation, la construction, le commerce ou encore les services aux personnes. Cette situation menace la capacité productive du pays, freine l'investissement privé et limite la croissance économique à long terme.

En résumé, le vieillissement démographique et la baisse de la natalité redessinent profondément les contours de la société finlandaise. Ils appellent une modernisation des politiques publiques, une réorganisation du travail et une vision à long terme pour préserver la soutenabilité économique et sociale du pays.

Lancement de programmes quinquennaux

Face à ces défis, la Finlande a engagé une série de réformes structurelles : relèvement progressif de l'âge légal de départ à la retraite, promotion du maintien en emploi des seniors, adaptation des conditions de travail, soutien à la santé au travail et à la formation continue. L'objectif est de garantir un allongement effectif de la vie professionnelle et d'encourager une gestion plus active du capital humain tout au long de la carrière.

Depuis 1998, des programmes quinquennaux ont été lancés, axés sur la santé, la formation et l'adaptation des conditions de travail, avec la médecine du travail au cœur du dispositif. La Finlande a fait de la santé et du bien-être des travailleurs un axe central de sa politique de prolongation des carrières professionnelles.

Ces actions s'inscrivent dans une logique de prévention de l'usure professionnelle, de motivation accrue au travail et de maintien de la capacité de travail jusqu'à un âge avancé ; elles soutiennent également l'idée que le maintien en emploi des seniors n'est pas seulement une affaire individuelle, mais une responsabilité collective dans laquelle les employeurs jouent un rôle structurant. La Finlande adopte une stratégie préventive et proactive qui considère le bien-être au travail et la motivation comme des facteurs clés du maintien en emploi.

Ces programmes visent à faire évoluer les représentations des employeurs mettre fin à l'idée que les seniors sont « coûteux » ou « moins productifs », promouvoir une image positive des travailleurs expérimentés (fiabilité, transmission des savoirs, moindre turnover) et encourager une vision des salariés comme des ressources à développer tout au long de la vie, et non à remplacer.

Réformes du système de retraite



Depuis 2005, l'âge légal de départ à la retraite est devenu flexible, entre 63 et 68 ans, afin d'offrir plus de liberté individuelle aux travailleurs et d'inciter les salariés à prolonger leur activité pour bénéficier d'une retraite plus favorable.

Les pensions sont ajustées en fonction de l'âge de départ, avec une décote de 0,4 % par mois (soit environ 4,8 % par an) pour un départ anticipé et une surcote de 0,6 % par mois (soit environ 7,2 % par an) pour un départ différé. Les années travaillées après 63 ans sont valorisées à 4,5 % par an, incitant financièrement les salariés à prolonger leur activité (**bonifications pour carrière prolongée**).

Avant la réforme, les pensions étaient souvent calculées sur les meilleures années de revenu. Depuis 2005, le **salaire de l'ensemble de la carrière** est pris en compte, ce qui favorise les carrières longues et stables et réduit les incitations au départ anticipé.

En Finlande, la pension est calculée à partir d'un **taux d'accumulation annuel** (le pourcentage du salaire annuel qui ouvre droit à une pension). Ce taux est de 1,5 % par an pour les moins de 63 ans, mais 4,5 % par an pour les salariés de plus de 63 ans. Cela signifie qu'un salarié qui travaille après 63 ans voit sa pension croître plus rapidement.

Les réformes ont introduit la possibilité de **retraite partielle** à partir de 61 ans. Les salariés peuvent réduire leur temps de travail et percevoir une partie de leur pension. Cette mesure vise à faciliter une transition douce entre vie professionnelle et retraite complète.

Un comité tripartite (État, syndicats, employeurs) se réunit régulièrement pour **évaluer l'impact des réformes**. Des ajustements sont faits en fonction des indicateurs comme l'âge moyen de départ à la retraite, le taux d'emploi des seniors, la viabilité financière du système de retraite.

Mesures à destination des entreprises

	Programme VETO Programme pour renforcer l'attractivité du travail et allonger les carrières			
	Ministère finlandais des Affaires sociales et de la Santé			
Porteur de				
l'action/programme et	Collaboration étroite avec l'Institut finlandais de la santé au travail (FIOH)			
partenaires				
Publics cibles	Entreprises			
Objectifs	Améliorer l'attractivité du travail tout au long de la vie, afin de lutter contre le désengagement précoce.			
	Prolonger la durée de vie professionnelle, notamment en favorisant le maintien en emploi des travailleurs âgés.			
Modalités pratiques (durée, format, coût)	Déploiement entre 2003 et 2007			
Accompagnement	Amélioration des conditions de travail.			
	Renforcement du rôle des employeurs pour ancrer l'idée que le maintien en emploi des seniors			
	n'est pas seulement une affaire individuelle, mais une responsabilité collective, dans laquelle les employeurs jouent un rôle structurant.			
	Evaluation de la capacité de travail en entreprise.			
	Dialogue social renforcé : encouragement du dialogue tripartite au sein des entreprises :			
	discussions régulières entre direction, représentants du personnel et médecine du travail ; mise en place de groupes de travail sur le vieillissement au travail.			
	Suivi et évaluation : des indicateurs de performance ont été utilisés pour suivre l'efficacité des			
	actions : taux de départs anticipés à la retraite, âge moyen de départ à la retraite, taux d'emploi des plus de 55 ans.			
Communication,	Campagnes de sensibilisation nationales destinées à changer les représentations sur l'âge au			
sensibilisation	travail, lutter contre les stéréotypes négatifs associés aux seniors, souligner les avantages du travail prolongé (revenus, vie sociale, stimulation intellectuelle).			



Développement des compétences	Kits de formation à destination des ressources humaines et des cadres : sensibilisation aux enjeux liés à l'âge, techniques de communication intergénérationnelle.
Gestion des ressources humaines	Amélioration des conditions de travail (aménagement des postes et des rythmes de travail): Encouragement à adapter les postes de travail pour les seniors : réduction des efforts physiques, ajustements ergonomiques dans les secteurs exigeants physiquement, allégement des horaires ou possibilité de temps partiel progressif (temps partiel senior), repositionnement progressif des seniors sur des fonctions de conseil, de tutorat ou de formation interne. Promotion de la sécurité et du bien-être au travail : programmes de prévention de l'usure professionnelle, activités favorisant l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle, lien étroit avec les campagnes nationales sur la prévention du stress, l'activité physique, la nutrition et le sommeil, mise en place dans les entreprises de séances d'activité physique adaptées, d'ateliers de gestion du stress, de bilan santé régulier pour les 55 ans et plus. Rôle actif de la médecine du travail : coopération renforcée entre employeurs, salariés et médecins du travail. Les médecins ont joué un rôle accru dans la prévention, plutôt que dans la seule gestion des arrêts maladie : identification précoce des signes de baisse de capacité, recommandations d'adaptation du poste plutôt que d'arrêt. Renforcement du rôle des employeurs : Incitation des employeurs à élaborer des plans d'action pour les travailleurs âgés : recensement des effectifs par tranche d'âge, proposition de mesures d'adaptation (aménagements, horaires, formation), suivi de l'impact sur les taux d'absentéisme et de sortie anticipée. Incitation des employeurs à instaurer une culture d'entreprise valorisant l'expérience et la diversité des âges (évolution de la culture managériale). Évaluation de la capacité de travail en entreprise : prévenir l'usure professionnelle en anticipant les fragilités, maintenir l'employabilité des seniors grâce à des ajustements précoces, soutenir les individus dans l'adaptation à leur environnement de travail au fil de l'âge. Introduction de l'outil Work Ability Index (WAI) dans les
Outils et ressources	Élaboration de manuels pour la gestion de carrière après 45 ans : identification des postes à risque pour les travailleurs âgés, stratégies d'adaptation des conditions de travail. Mise à disposition d'outils pratiques : guides pour la gestion de carrière après 55 ans, formations à destination des managers.

	Programme Tykes/TYÖKAARI (cycle de vie professionnelle)			
Porteur de	Ministère des Affaires sociales et de la Santé et Institut finlandais de la santé au travail (FIOH)			
l'action/programme et	Partenaires associés aux projets : Syndicats et représentants du personnel, Services de santé			
partenaires	au travail, Experts en ergonomie, formation, coaching, RSE, Chercheurs (notamment du FIOH) pour l'évaluation d'impact.			
Publics ciblés	Employeurs (PME, grandes entreprises, municipalités)			
Objectifs	Vise à développer des pratiques de gestion des ressources humaines tenant compte du cycle de vie professionnel, avec un accent sur les différents âges au travail, et encourage une vision positive de l'âge dans les politiques d'entreprise. Repose sur l'idée que les parcours professionnels doivent s'adapter aux différentes phases de la vie active : Prolonger la durée de vie professionnelle des salariés. Adapter les conditions de travail aux besoins spécifiques selon l'âge. Favoriser la coopération intergénérationnelle dans les organisations. Renforcer la capacité de travail tout au long de la carrière.			
Modalités pratiques (durée, format, coût)	Lancement au début des années 2000. Financement de projets pilotes en entreprise : soutien financier direct à des projets			
(22.33, 13.11.21, 33.21)	expérimentaux d'entreprise visant à améliorer la qualité de vie au travail et à favoriser le maintien en emploi des seniors. Plutôt que d'imposer une solution uniforme, l'État finlandais a choisi de stimuler l'innovation locale via des projets pilotes subventionnés, adaptés aux réalités spécifiques de chaque entreprise ou secteur :			



	Tester des solutions concrètes et transférables pour prolonger les carrières.
	Encourager les entreprises à s'engager activement dans la gestion des âges.
	Favoriser une approche participative, impliquant les salariés, les RH, les syndicats et les
	managers.
	Capitaliser sur les bonnes pratiques pour les diffuser à l'échelle nationale.
	Modalités du financement :
	Portage institutionnel : fonds gérés par le ministère des Affaires sociales et de la Santé, via
	l'Institut finlandais de la santé au travail (FIOH). Subventions pouvant couvrir 50 à 80 % des coûts du projet, en fonction de la taille de
	l'entreprise.
	Durée moyenne : 12 à 24 mois par projet.
	Critères de sélection : innovation, clarté des objectifs, implication des partenaires sociaux,
	transférabilité, évaluation prévue des résultats.
Accompagnement	L'approche TYÖKAARI reconnaît que le vieillissement ne peut pas être traité en silo. Elle fait du
, accompagnement	cycle de vie professionnelle un cadre structurant pour les politiques d'emploi, capable de créer
	un environnement favorable à l'apprentissage tout au long de la vie, renforcer la résilience
	organisationnelle face aux changements démographiques, améliorer la qualité de vie au travail
	pour tous, pas seulement pour les seniors.
	Gestion préventive de l'usure professionnelle : anticiper les facteurs de fatigue physique et
	psychique liés au travail, agir en amont pour éviter les arrêts de travail prolongés ou les sorties
	définitives du marché du travail, soutenir durablement la capacité de travail, quel que soit l'âge.
	Plan de développement individuel.
	Adaptation des pratiques RH au cycle de vie : intégration du critère d'âge dans la gestion des
	ressources humaines (recrutement, formation, évaluation, mobilité), adoption d'une vision non-
	linéaire de la carrière (progression, transition, adaptation), d'une gestion des âges intégrée aux
	autres enjeux RH (diversité, performance, santé), d'une logique de co-construction des parcours
	entre l'employeur et le salarié.
	Valorisation de l'expérience.
Communication,	Inscription dans la culture d'entreprise : promotion d'une éthique de la durée et de la
sensibilisation	soutenabilité avec la valorisation de l'expérience des seniors comme un atout collectif, la lutte
	contre l'âgisme au travail (préjugés, exclusion), la sensibilisation à l'idée qu'un parcours
	professionnel est évolutif, non linéaire.
	Communication interne (valeurs, symboles, récits inspirants).
	Rituels d'équipe (célébration des carrières longues, rôle des anciens).
Dávolonnoment des	Politiques de diversité et d'inclusion. Formation des managers afin de changer leur perception des salariés âgés et comprendre les
Développement des compétences	apports de la vieillesse au travail
competences	Transmission intergénérationnelle : coopération entre générations, favorisant la transmission
	des compétences des seniors aux plus jeunes et l'apprentissage des nouvelles technologies
	par les seniors.
	l'
Gestion des ressources	
humaines	Évaluation régulière de la capacité de travail : utilisation généralisée du Work Ability Index
	(WAI), intégration de cette évaluation dans le suivi de carrière dès 45 ans, détection précoce
	des signaux d'alerte (démotivation, douleurs chroniques, absentéisme discret).
	Entretien de mi-carrière et plans d'action individuels : organisation d'entretiens structurés vers 45-50 ans pour identifier les risques d'usure, revoir les conditions de travail, adapter les
	1 45-50 ans pour identitier les risques d'usure, revoir les conditions de travait adabter les
	missions et/ou le temps de travail, élaboration de plans de soutien individualisés :
	missions et/ou le temps de travail, élaboration de plans de soutien individualisés : repositionnement, formation, réorientation.
	missions et/ou le temps de travail, élaboration de plans de soutien individualisés : repositionnement, formation, réorientation. Adaptation proactive des postes de travail : ergonomie (ajustement des outils, sièges,
	missions et/ou le temps de travail, élaboration de plans de soutien individualisés : repositionnement, formation, réorientation. Adaptation proactive des postes de travail : ergonomie (ajustement des outils, sièges, éclairage, cadence), allègement des tâches physiques lourdes, introduction de périodes de
	missions et/ou le temps de travail, élaboration de plans de soutien individualisés : repositionnement, formation, réorientation. Adaptation proactive des postes de travail : ergonomie (ajustement des outils, sièges, éclairage, cadence), allègement des tâches physiques lourdes, introduction de périodes de récupération (pauses actives, rotation des postes).
	missions et/ou le temps de travail, élaboration de plans de soutien individualisés : repositionnement, formation, réorientation. Adaptation proactive des postes de travail : ergonomie (ajustement des outils, sièges, éclairage, cadence), allègement des tâches physiques lourdes, introduction de périodes de récupération (pauses actives, rotation des postes). Prévention du stress et de la fatigue mentale : actions ciblées contre les risques psychosociaux
	missions et/ou le temps de travail, élaboration de plans de soutien individualisés : repositionnement, formation, réorientation. Adaptation proactive des postes de travail : ergonomie (ajustement des outils, sièges, éclairage, cadence), allègement des tâches physiques lourdes, introduction de périodes de récupération (pauses actives, rotation des postes). Prévention du stress et de la fatigue mentale : actions ciblées contre les risques psychosociaux (formations à la gestion du stress, amélioration de l'autonomie et du sens du travail,
	missions et/ou le temps de travail, élaboration de plans de soutien individualisés : repositionnement, formation, réorientation. Adaptation proactive des postes de travail : ergonomie (ajustement des outils, sièges, éclairage, cadence), allègement des tâches physiques lourdes, introduction de périodes de récupération (pauses actives, rotation des postes). Prévention du stress et de la fatigue mentale : actions ciblées contre les risques psychosociaux
	missions et/ou le temps de travail, élaboration de plans de soutien individualisés : repositionnement, formation, réorientation. Adaptation proactive des postes de travail : ergonomie (ajustement des outils, sièges, éclairage, cadence), allègement des tâches physiques lourdes, introduction de périodes de récupération (pauses actives, rotation des postes). Prévention du stress et de la fatigue mentale : actions ciblées contre les risques psychosociaux (formations à la gestion du stress, amélioration de l'autonomie et du sens du travail, renforcement du management bienveillant), mise en place de groupes de soutien ou de
	missions et/ou le temps de travail, élaboration de plans de soutien individualisés : repositionnement, formation, réorientation. Adaptation proactive des postes de travail : ergonomie (ajustement des outils, sièges, éclairage, cadence), allègement des tâches physiques lourdes, introduction de périodes de récupération (pauses actives, rotation des postes). Prévention du stress et de la fatigue mentale : actions ciblées contre les risques psychosociaux (formations à la gestion du stress, amélioration de l'autonomie et du sens du travail, renforcement du management bienveillant), mise en place de groupes de soutien ou de coaching en entreprise.
	missions et/ou le temps de travail, élaboration de plans de soutien individualisés : repositionnement, formation, réorientation. Adaptation proactive des postes de travail : ergonomie (ajustement des outils, sièges, éclairage, cadence), allègement des tâches physiques lourdes, introduction de périodes de récupération (pauses actives, rotation des postes). Prévention du stress et de la fatigue mentale : actions ciblées contre les risques psychosociaux (formations à la gestion du stress, amélioration de l'autonomie et du sens du travail, renforcement du management bienveillant), mise en place de groupes de soutien ou de coaching en entreprise. Promotion du bien-être physique et mental : programmes d'activité physique sur le lieu de
	missions et/ou le temps de travail, élaboration de plans de soutien individualisés : repositionnement, formation, réorientation. Adaptation proactive des postes de travail : ergonomie (ajustement des outils, sièges, éclairage, cadence), allègement des tâches physiques lourdes, introduction de périodes de récupération (pauses actives, rotation des postes). Prévention du stress et de la fatigue mentale : actions ciblées contre les risques psychosociaux (formations à la gestion du stress, amélioration de l'autonomie et du sens du travail, renforcement du management bienveillant), mise en place de groupes de soutien ou de coaching en entreprise. Promotion du bien-être physique et mental : programmes d'activité physique sur le lieu de travail (étirements, marche, yoga), conseils en nutrition et sommeil, ateliers collectifs sur le
	missions et/ou le temps de travail, élaboration de plans de soutien individualisés : repositionnement, formation, réorientation. Adaptation proactive des postes de travail : ergonomie (ajustement des outils, sièges, éclairage, cadence), allègement des tâches physiques lourdes, introduction de périodes de récupération (pauses actives, rotation des postes). Prévention du stress et de la fatigue mentale : actions ciblées contre les risques psychosociaux (formations à la gestion du stress, amélioration de l'autonomie et du sens du travail, renforcement du management bienveillant), mise en place de groupes de soutien ou de coaching en entreprise. Promotion du bien-être physique et mental : programmes d'activité physique sur le lieu de travail (étirements, marche, yoga), conseils en nutrition et sommeil, ateliers collectifs sur le mode de vie sain à partir de 50 ans.
	missions et/ou le temps de travail, élaboration de plans de soutien individualisés : repositionnement, formation, réorientation. Adaptation proactive des postes de travail : ergonomie (ajustement des outils, sièges, éclairage, cadence), allègement des tâches physiques lourdes, introduction de périodes de récupération (pauses actives, rotation des postes). Prévention du stress et de la fatigue mentale : actions ciblées contre les risques psychosociaux (formations à la gestion du stress, amélioration de l'autonomie et du sens du travail, renforcement du management bienveillant), mise en place de groupes de soutien ou de coaching en entreprise. Promotion du bien-être physique et mental : programmes d'activité physique sur le lieu de travail (étirements, marche, yoga), conseils en nutrition et sommeil, ateliers collectifs sur le mode de vie sain à partir de 50 ans. Collaboration étroite avec la médecine du travail : suivi personnalisé pour les salariés exposés à des risques d'usure, partenariat tripartite salarié/employeur/médecin, prévention des restrictions d'aptitude par des mesures correctives précoces.
	missions et/ou le temps de travail, élaboration de plans de soutien individualisés : repositionnement, formation, réorientation. Adaptation proactive des postes de travail : ergonomie (ajustement des outils, sièges, éclairage, cadence), allègement des tâches physiques lourdes, introduction de périodes de récupération (pauses actives, rotation des postes). Prévention du stress et de la fatigue mentale : actions ciblées contre les risques psychosociaux (formations à la gestion du stress, amélioration de l'autonomie et du sens du travail, renforcement du management bienveillant), mise en place de groupes de soutien ou de coaching en entreprise. Promotion du bien-être physique et mental : programmes d'activité physique sur le lieu de travail (étirements, marche, yoga), conseils en nutrition et sommeil, ateliers collectifs sur le mode de vie sain à partir de 50 ans. Collaboration étroite avec la médecine du travail : suivi personnalisé pour les salariés exposés à des risques d'usure, partenariat tripartite salarié/employeur/médecin, prévention des restrictions d'aptitude par des mesures correctives précoces. Intégration dans une démarche organisationnelle globale avec une gestion préventive
	missions et/ou le temps de travail, élaboration de plans de soutien individualisés : repositionnement, formation, réorientation. Adaptation proactive des postes de travail : ergonomie (ajustement des outils, sièges, éclairage, cadence), allègement des tâches physiques lourdes, introduction de périodes de récupération (pauses actives, rotation des postes). Prévention du stress et de la fatigue mentale : actions ciblées contre les risques psychosociaux (formations à la gestion du stress, amélioration de l'autonomie et du sens du travail, renforcement du management bienveillant), mise en place de groupes de soutien ou de coaching en entreprise. Promotion du bien-être physique et mental : programmes d'activité physique sur le lieu de travail (étirements, marche, yoga), conseils en nutrition et sommeil, ateliers collectifs sur le mode de vie sain à partir de 50 ans. Collaboration étroite avec la médecine du travail : suivi personnalisé pour les salariés exposés à des risques d'usure, partenariat tripartite salarié/employeur/médecin, prévention des restrictions d'aptitude par des mesures correctives précoces.



proactive de l'usure, faire de la longévité au travail un indicateur de performance RH, garantir la continuité des compétences et la transmission intergénérationnelle, aligner les politiques RH, managériales et de santé au travail autour d'une vision commune.

Intégration dans la gestion des ressources humaines : inclusion de la variable "âge" dans la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences), mise en place de plans d'action intergénérationnels, développement de parcours professionnels modulables en fonction de l'âge et de la capacité de travail.

Responsabilisation du management : formation des managers de proximité à identifier les premiers signes d'usure ou de désengagement, à adapter l'organisation du travail en fonction des besoins individuels et à créer un climat de confiance, propice à la parole sur la santé et la fatigue, intégration de la gestion des âges dans les objectifs managériaux (maintien de l'employabilité, bien-être au sein de l'équipe, retours d'expérience et tutorat).

Promotion d'une culture d'entreprise valorisant le travail soutenable à tous les âges : coopération entre services, coordination renforcée entre RH, médecine du travail, instances représentatives du personnel et encadrement opérationnel, mise en place de cellules de soutien pluridisciplinaires pour accompagner les salariés confrontés à une baisse de capacité ou à un besoin de repositionnement.

Adaptation de l'organisation du travail :

Révision des normes organisationnelles : horaires flexibles ou allégés pour les plus de 60 ans, travail hybride ou allègement progressif de la charge mentale, encouragement à la polyvalence raisonnée plutôt qu'à l'hyper-spécialisation.

Promotion d'un management par la coopération intergénérationnelle : mentorat inversé, bilan croisé de compétences, développement de projets "mix âge".

Plans de développement individuel :

Élaboration de plans de carrière personnalisés, tenant compte de l'évolution des compétences, les changements de motivation, les contraintes de santé.

Entretien de milieu de carrière (vers 45 ans) : moment clé pour réorienter ou adapter le parcours professionnel.

Adaptation des pratiques RH au cycle de vie pour prolonger la durée de vie active sans dégradation de la santé ou de la motivation, individualiser les parcours professionnels pour renforcer la fidélisation, valoriser l'expérience et accompagner la transmission des compétences, éviter les ruptures brutales de carrière, en favorisant la transition progressive vers la retraite.

Entretien de mi-carrière systématisé (vers 45–50 ans) pour faire un point complet sur la situation professionnelle, la santé, les envies, les difficultés, les souhaits d'évolution ou de repositionnement. Co-construction d'un plan de maintien dans l'emploi ou de développement : formation, réduction de charge, nouvelle orientation interne.

Plan de formation "à tout âge": fin du modèle où la formation est centrée sur les jeunes ou les cadres, développement de formations ciblées pour les salariés expérimentés avec une mise à jour des compétences (numérique, langues), une perspective de reconversion ou spécialisation, une pédagogie adaptée au rythme des seniors, introduction de la VAE (validation des acquis de l'expérience) comme outil de valorisation.

Mobilisation des seniors comme tuteurs et experts internes pour reconnaître le rôle de "passeur de savoir" : valorisation symbolique et financière du tutorat, intégration dans les plans de développement des compétences, création de binômes intergénérationnels.

Organisation du travail flexible selon l'âge : mise en place de temps partiel senior ou temps choisi, semaines allégées ou jours de récupération supplémentaires à partir d'un certain âge, télétravail partiel pour les salariés à capacité réduite.

Mobilité interne ajustée : encouragement à des changements de poste latéraux ou vers des fonctions moins exigeantes physiquement ou mentalement, création de "voies alternatives" à la progression hiérarchique (expertise, soutien, formation), intégration de la mobilité des seniors dans la politique globale de mobilité RH.

Intégration de la santé dans la gestion RH : données issues de la médecine du travail utilisées de façon confidentielle mais stratégique : prévention des restrictions d'aptitude, anticipation des reclassements, dialogue précoce avec le salarié en difficulté.

Valorisation de l'expérience :

Mise en place de mentorat entre seniors et jeunes recrues.

Reconnaissance formelle de l'expertise des travailleurs âgés dans les équipes.



	Programme KESTO (vie professionnelle durable)
Porteur de l'action/programme et partenaires	
Objectifs	Vise à renforcer la capacité de travail, la santé et la motivation des salariés à tous les âges, tout en accompagnant les employeurs dans une gestion active de l'allongement des carrières : Aligner les enjeux de santé au travail sur les priorités stratégiques de l'entreprise : compétitivité, productivité, responsabilité sociale. Passer d'une logique curative à une logique préventive, centrée sur le développement durable de la capacité de travail. Responsabiliser les dirigeants et les cadres dans la conduite de politiques de santé. Créer des environnements de travail plus soutenables à tous les âges.
Modalités pratiques (durée, format, coût)	Déploiement de 2010 à 2015. Budget national dédié (financement par le Ministère des Affaires sociales et de la Santé). Mobilisation du FIOH (Institut finlandais de la santé au travail) comme opérateur. Subventions pour les entreprises mettant en place des démarches globales de durabilité du travail. Coopération avec les partenaires sociaux, caisses de retraite et instituts de recherche.
Accompagnement	Axes stratégiques: Développement de la "capacité de travail" (work ability): promotion de l'outil de mesure du Work Ability Index (WAI), mise en œuvre de bilans réguliers (physiques, cognitifs, psychologiques) chez les salariés de plus de 45 ans, accompagnement personnalisé en cas de baisse de capacité (reclassement, temps partiel, coaching). Intégration de la santé au travail dans la stratégie d'entreprise: soutien à la création de plans de santé organisationnelle, financement de diagnostics internes, incluant conditions de travail, climat social, ergonomie, leadership, mise en place de réseaux régionaux de partage de bonnes pratiques. Prévention des exclusions prématurées du monde du travail: dispositifs pour détecter les signaux faibles d'usure professionnelle, collaboration étroite avec les services de santé au travail, orientation précoce vers des solutions de maintien ou de reconversion. Formation continue et développement des compétences.
Développement des compétences	Soutien aux plans de formation intergénérationnels dans les entreprises. Financement d'actions de VAE et de reconversion ciblées pour les salariés âgés. Promotion du lifelong learning comme norme RH.
Gestion des ressources humaines	Diagnostic organisationnel approfondi: Subvention de bilans organisationnels complets portant sur: conditions de travail (physiques, horaires, charge mentale), pratiques managériales, culture de la prévention, impact des restructurations ou réorganisations sur la santé. Réalisation d'enquêtes internes incluant les seniors, avec des outils standardisés comme le Work Ability Index (WAI). Planification stratégique santé-travail: Soutien à l'élaboration de plans de santé au travail intégrés à la stratégie RH à 3–5 ans, incluant: objectifs mesurables de maintien en emploi, dispositifs d'accompagnement individualisé, intégration des enjeux de santé dans les revues de performance et les plans de succession. Implication du management de proximité: Formation des chefs d'équipe et encadrants intermédiaires à la détection précoce de l'usure professionnelle. Intégration des responsabilités santé-travail dans la fiche de poste des managers. Déploiement de formations sur la gestion intergénérationnelle et l'adaptation des styles de leadership selon les âges. Coopération renforcée avec les services de santé au travail (SST): Développement de partenariats stratégiques entre entreprises et SST: participation conjointe aux diagnostics et plans d'action, suivi individualisé des salariés à risques (notamment des 55 ans et plus), contribution à la conception de parcours de maintien/reconversion. Intégration dans les indicateurs de pilotage: Encouragement à intégrer des indicateurs santé dans les outils de gestion: taux de capacité de travail, absentéisme long, taux de départs pour raisons de santé, satisfaction des seniors au travail. Mise en place de reporting régulier auprès de la direction générale.



Canada

Contexte démographique du Canada

Le Canada, avec une population estimée à environ 40,5 millions d'habitants en 2024, connaît une croissance démographique soutenue, principalement alimentée par l'immigration. Ce dynamisme démographique place le pays parmi les plus performants du G7 en termes de croissance de population, en contraste avec plusieurs autres pays industrialisés confrontés à une stagnation ou un déclin.

Cependant, cette croissance cache un phénomène structurel majeur : le vieillissement accéléré de la population canadienne. En effet, près de 20,6 % des Canadiens sont âgés de 65 ans ou plus, et cette proportion devrait atteindre entre 23 % et 25 % d'ici 2043. Le groupe des 55 ans et plus représente actuellement près de 30 % de la population, et l'âge médian au Canada est aujourd'hui de 41,6 ans, un chiffre en constante progression.

Selon l'Institut canadien d'information sur la santé, le nombre de personnes âgées de 65 ans et plus au Canada devrait augmenter de 68 % d'ici 20 ans. Ce nombre a plus que triplé dans les 40 dernières années. De 1977 à 1997, la population de personnes âgées est passée d'environ 2 à 3,5 millions. En 2017, elle se chiffre à environ 6,2 millions. Dans 20 ans, en 2037, elle devrait atteindre 10,4 millions. Comparativement au taux de croissance de l'ensemble de la population de personnes âgées, la population de personnes très âgées, soit celles de 75 ans et plus, augmente plus rapidement. Exprimée en facteur, en 2037, cette population devrait atteindre 2,1 fois sa taille actuelle (en 2017) au pays.

Ce vieillissement s'accompagne d'un taux de natalité faible, avec environ 1,4 enfant par femme, bien en dessous du seuil de renouvellement des générations. Parallèlement, les jeunes de moins de 15 ans ne représentent que 16 % de la population, confirmant la tendance vers une société de plus en plus âgée.

Dans ce contexte, l'immigration joue un rôle central dans le maintien de la vitalité démographique du pays. En 2023, le Canada a accueilli un nombre record de 471 000 nouveaux résidents permanents, et aujourd'hui, près de 25 % de la population canadienne est issue de l'immigration récente, une proportion appelée à croître dans les années à venir.

La répartition géographique de la population reste marquée par une forte concentration urbaine. Une grande majorité des Canadiens vit dans les principales métropoles comme Toronto, Montréal, Vancouver, Calgary et Ottawa, et près de 80 % de la population réside à moins de 200 kilomètres de la frontière américaine. Cette urbanisation soutenue s'accompagne de transformations dans la structure des ménages, avec une hausse notable des personnes vivant seules, en particulier chez les aînés, et une augmentation des foyers multigénérationnels dans certaines communautés culturelles.

Ces réalités démographiques posent plusieurs enjeux majeurs pour l'avenir du pays. Le marché du travail est sous pression, avec un nombre croissant de départs à la retraite et une pénurie de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs. 1 travailleur sur 5 au Canada a entre 55 et 64 ans, une vague de retraites va donc déferler sur le marché canadien du travail au cours des prochaines années.

L'autre impact majeur du vieillissement de la population sera sur les soins de santé : dans les provinces canadiennes, les réseaux de santé sont déjà surchargés et la pandémie n'a pas arrangé les choses en causant des délestages importants dans les hôpitaux. Cette population



vieillissante va aussi vouloir rester chez soi le plus longtemps possible : les soins à domicile devront donc augmenter en conséquence et les gouvernements doivent se préparer à cette tendance en augmentant les budgets liés à ces soins.

Les systèmes de santé et de services sociaux doivent s'adapter à une population vieillissante, tandis que les politiques publiques sont appelées à intégrer cette transformation démographique, que ce soit en matière d'emploi, d'aménagement du territoire, de transport ou de logement.

Dans ce contexte, l'immigration ciblée et l'inclusion active des travailleurs âgés dans le marché du travail apparaissent comme des leviers essentiels pour soutenir la prospérité économique et la cohésion sociale du Canada au cours des prochaines décennies.

Mesures à destination des travailleurs

	Initiative ciblée pour les travailleurs âgés (ICTA)
Dantaria da	
Porteur de	Cofinancement par le gouvernement du Canada et les provinces.
l'action/programme et	Partenaires impliqués : gouvernement fédéral (Emploi et Développement social Canada),
partenaires	gouvernement provincial (ministères de l'Emploi), organismes communautaires, carrefours
D 1 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11	jeunesse-emploi, centres locaux d'emploi, employeurs locaux et chambres de commerce.
Publics cibles	Personnes âgées de 55 à 64 ans , sans emploi ou en situation de précarité professionnelle , résidant dans une région où les possibilités d'emploi sont limitées (ex. : baisse d'activités industrielles, ruralité, fermeture d'usines), motivées à réintégrer activement le marché du travail .
Objectifs	Favoriser l'intégration en emploi des travailleurs âgés éloignés du marché du travail; Accompagner la transition vers de nouveaux secteurs d'activité; Valoriser l'expérience et les compétences transférables de cette clientèle; Répondre aux besoins de main-d'œuvre dans les régions en difficulté.
Modalités pratiques (durée, format, coût)	Projets réalisés par des organismes communautaires ou régionaux accrédités.
Accompagnement	Services d'orientation professionnelle : évaluation des compétences et des intérêts, planification de carrière, accompagnement personnalisé. Ateliers et formations : mise à niveau des compétences (ex. : informatique, bureautique, communication), ateliers sur la recherche d'emploi (CV, entrevue, réseaux sociaux), développement des compétences transférables ou d'employabilité. Stages et jumelages avec des employeurs : intégration dans des entreprises locales, stages pratiques pour acquérir de l'expérience récente, soutien à l'embauche et à l'adaptation en emploi. Suivi individualisé : coaching post-insertion pour faciliter la rétention en emploi, soutien psychosocial au besoin. Exemples de projets réalisés : programme de reconversion pour travailleurs forestiers dans une région mono-industrielle ; formation accélérée en logistique ou en soutien administratif pour travailleurs licenciés dans une région éloignée ; réinsertion professionnelle de femmes de 55 ans et plus dans les services à la personne ou le commerce.

	« Age is an asset » - Manitoba
Porteur de l'action/programme et partenaires	Politiques provinciales du Manitoba, parfois en collaboration avec des ressources fédérales. Partenaires impliqués : organismes communautaires.
Publics cibles	Personnes âgées de 50 ans ou plus , résidant dans la province du Manitoba , principalement dans la région de Winnipeg , ayant perdu leur emploi , pris une retraite prématurée ou cherchant à se requalifier , motivées à reprendre une activité professionnelle rémunérée ou bénévole.



Objectifs	Programme d'employabilité communautaire visant à soutenir les travailleurs expérimentés en transition professionnelle, souvent confrontés à des barrières liées à l'âge : redonner confiance aux chercheurs d'emploi de 50 ans et plus ; mettre en valeur leurs compétences et leur expérience ; offrir un accompagnement pour naviguer sur le marché du travail contemporain ; faciliter le retour à l'emploi, la reconversion ou la relance de carrière.
Modalités pratiques (durée, format, coût)	En général, 3 à 4 semaines à temps partiel ou temps plein (variable selon l'organisme). Ateliers en groupe, coaching individuel, exercices pratiques. Offert par des organismes communautaires comme Supporting Employment & Economic Development (SEED) Winnipeg, ou Opportunities for Employment. Programme gratuit pour les participants, financé par la province ou en partenariat avec Emploi Canada.
Accompagnement	Parcours structuré de quelques semaines, souvent en petits groupes, avec une approche humaniste, valorisante et pratique : Ateliers de développement personnel : Renforcement de l'estime de soi et gestion du changement ; Affirmation de ses forces comme travailleur expérimenté ; Gestion du stress et adaptation aux nouvelles réalités du marché du travail. Formation à la recherche d'emploi : Mise à jour du CV et des lettres de présentation ; Préparation aux entrevues d'embauche ; Présence sur les réseaux professionnels (LinkedIn, Indeed, etc.) ; Utilisation des technologies de recherche d'emploi. Exploration de carrière : Identification des compétences transférables ; Aide à la planification d'une nouvelle orientation professionnelle ; Accompagnement dans les démarches de formation ou de retour aux études si nécessaire. Encouragement au mentorat ou à l'entrepreneuriat : Sensibilisation aux opportunités de mentorat intergénérationnel ; Introduction à la possibilité de démarrer une petite entreprise ou un projet social.

	Senior@Work - Ottawa
Porteur de	Partenariat multipartite entre municipalité, entreprises locales et centres d'emploi : la Ville
l'action/programme et	d'Ottawa (services de développement économique), des organismes communautaires (ex. :
partenaires	Ottawa Community Immigrant Services Organization – OCISO), des employeurs du secteur privé et parapublic.
Publics cibles	Personnes de 50 ans et plus souhaitant reprendre une activité professionnelle, changer de secteur, sortir de l'isolement post-retraite, être accompagnées dans un cadre bienveillant. Inclut aussi des nouveaux arrivants âgés ayant de l'expérience dans leur pays d'origine mais peinant à trouver un emploi au Canada.
Objectifs	Soutenir les travailleurs âgés (50 ans et plus) dans leur retour à l'emploi ; encourager les entreprises à recruter des aînés ; créer des événements de réseautage pour les 50 ans et plus ; promouvoir les bonnes pratiques d'inclusion professionnelle (horaires souples, aménagements, mentorat).
Modalités pratiques	Partenariats avec les employeurs locaux, accent particulier sur la relation avec les employeurs
(durée, format, coût)	(commerces de détail, services de santé, coopératives, administrations municipales, entreprises sociales).
Accompagnement	Ateliers collectifs adaptés: orientation emploi (identifier les forces, expériences et aspirations des participants), rédaction de CV et lettres de présentation valorisant les qualités des seniors (fiabilité, loyauté, polyvalence), préparation à l'entrevue intergénérationnelle (comment répondre à des questions parfois biaisées par l'âge). Formation numérique de base: maîtrise des outils informatiques essentiels pour la recherche d'emploi et l'intégration (courriels, recherche Web, formulaires en ligne; introduction aux plateformes de visioconférence - Zoom, Teams -; portails d'emploi - Indeed, Job Bank). Mentorat intergénérationnel: jumelage entre aînés chercheurs d'emploi et jeunes professionnels bénévoles, partage d'outils, de contacts, d'habitudes de recherche, déconstruction des stéréotypes liés à l'âge dans un cadre collaboratif. Suivi individuel: encadrement individualisé par un conseiller emploi spécialisé, accompagnement tout au long du processus de retour à l'emploi: ciblage d'offres, simulations d'entrevue, intégration. Partenariats avec les employeurs locaux: événements de réseautage des 50 ans et plus, souvent coorganisés avec des chambres de commerce locales; sensibilisation aux avantages du recrutement de travailleurs expérimentés; distribution d'un guide pour les employeurs
	incluant des bonnes pratiques d'inclusion, des exemples d'adaptation de poste, des témoignages de réussites locales.



Résultats obtenus : Taux de retour en emploi d'environ 55 % à 6 mois post-programme. 90 % des participants se sentent mieux préparés à postuler après le programme.

	Programme du Loyalist College CES (Belleville) - Ontario
Porteur de l'action/programme et partenaires	
Publics cibles	Travailleurs âgés de 50 ans et plus , sans emploi ou en transition professionnelle, y compris personnes ayant quitté le marché du travail volontairement ou non, jeunes retraités souhaitant reprendre une activité souple , travailleurs avec expérience dans le commerce ou désirant se réorienter vers la vente/service client .
Objectifs	Remobiliser les travailleurs expérimentés en leur offrant des outils pratiques pour réintégrer le marché du travail ; valoriser leur expérience, leur fiabilité et leurs compétences relationnelles dans des environnements de service ; réduire les barrières à l'emploi liées à l'âge, notamment en actualisant leurs compétences numériques, renforçant leur confiance dans un contexte de travail intergénérationnel, préparant à des entrevues orientées client.
Modalités pratiques (durée, format, coût)	Partenariats avec des employeurs locaux : collaboration directe avec des commerces de Belleville et des environs (Walmart, Shoppers Drug Mart, Tim Hortons, Metro, etc.). Présentation de candidatures préqualifiées issues du programme aux employeurs engagés en faveur de la diversité d'âge. Entrevues sur place parfois organisées à la fin du programme.
Accompagnement	Ateliers pratiques: techniques d'entrevue ciblées pour la vente et la relation client, mise à jour des CV orientés commerce mettant en valeur le service à la clientèle, la rigueur et la fidélité, formation à la caisse et à la gestion de petites transactions électroniques (TPV). Remise à niveau technologique: utilisation de logiciels de caisse et de gestion d'inventaire de base (POS systems), introduction aux outils de communication modernes en milieu de travail (courriel, applications d'horaires partagés, plateformes internes). Ateliers psychosociaux: gestion du stress lié à un retour en emploi après une longue pause, Adapter son approche à des équipes intergénérationnelles, prendre confiance en son valeur ajoutée comme employé senior. Mentorat et coaching: appariement avec un coach d'emploi, simulations d'entrevues avec gestionnaires du secteur local (ex.: chaînes de supermarchés, pharmacies, commerces de proximité). Exemples de postes visés: Caissier(ère): temps partiel, souvent le matin Commis au service à la clientèle: poste sur appel ou fin de semaine Conseiller(ère) en rayon: vente/conseil dans les produits saisonniers ou spécialisés Responsable accueil ou retour: interaction avec la clientèle, assistance aux clients Résultats obtenus: Taux de placement élevés pour les participants motivés et disponibles à temps partiel ou à horaires flexibles. Retours très positifs des employeurs sur la fiabilité et la politesse professionnelle des travailleurs âgés, leur capacité à assurer un bon service client et à former les plus jeunes. Réduction de la période de chômage de longue durée pour les plus de 55 ans.

	YMCA WorkWell (Toronto) - Ontario
Porteur de	Programme communautaire YMCA
l'action/programme et	
partenaires	
Publics cibles	Personnes de 50 ans et plus en recherche active d'emploi ou en transition de carrière, y compris les travailleurs licenciés ou en réorientation, les jeunes retraités souhaitant reprendre une activité professionnelle, les nouveaux arrivants expérimentés confrontés à des barrières à l'emploi liées à l'âge ou au manque de réseaux.



Objectifs	Aider les travailleurs expérimentés (50 ans et plus) à revenir sur le marché du travail ; combler le fossé intergénérationnel en entreprise ; répondre à la pénurie de main-d'œuvre dans des secteurs clés (commerce de détail, service à la clientèle, bureautique) en valorisant les compétences des seniors.
Modalités pratiques (durée, format, coût)	Localisé dans plusieurs antennes YMCA du Grand Toronto, notamment YMCA Central Toronto Employment Services. Gratuit pour les participants admissibles (soutenu par Emploi Ontario). Partenariat avec les employeurs: YMCA WorkWell entretient des relations actives avec des employeurs locaux, notamment dans le Grand Toronto (commerces, pharmacies, épiceries, services de conciergerie, téléassistance, etc.). Mise en contact directe entre candidats formés et employeurs engagés dans la diversité intergénérationnelle. Certains employeurs partenaires bénéficient de subventions salariales temporaires pour faciliter l'embauche de personnes de 50 ans et plus.
Accompagnement	Accompagnement individualisé: suivi par un coach emploi personnel tout au long du processus: évaluation des compétences transférables, définition d'un projet professionnel réaliste et adapté à l'âge et aux capacités, préparation intensive à la recherche d'emploi. Ateliers thématiques ciblés: rédaction de CV axé sur les forces d'un travailleur expérimenté, techniques d'entrevue (mise en valeur de l'expérience, gestion de l'âgisme), formation sur l'utilisation de plateformes d'emploi numériques (Indeed, LinkedIn, Job Bank). Développement des compétences numériques: formations courtes sur la bureautique de base (Word, Excel, courriel), l'usage d'applications internes d'entreprises (horaire, communication), la cybersécurité et les bonnes pratiques informatiques. Soutien psychologique et motivationnel: espaces d'échange sur les préjugés liés à l'âge, renforcement de l'estime de soi professionnelle, encouragement à adopter une posture de mentorat pour valoriser l'expérience acquise. Résultats obtenus: Haut taux de réinsertion professionnelle dans les 3 à 6 mois suivant la fin du programme. Impact positif sur la confiance en soi des travailleurs âgés. Meilleure sensibilisation des employeurs à l'apport de cette main-d'œuvre expérimentée.

	Soutien à l'emploi-retraite en Colombie-Britannique
Porteur de l'action/programme et partenaires	Partenariats avec WorkBC pour offrir des ateliers d'intégration allégée, CV simplifiés et accompagnement au retour au travail pour retraités. Participation à des foires d'emploi 50+ en partenariat avec des chambres de commerce locales (ex. : Victoria, Kelowna, Surrey). Entreprises partenaires.
Publics cibles	Retraités ou préretraités.
Objectifs	Encourager les retraités ou préretraités à rester ou revenir sur le marché du travail , tout en leur offrant des conditions adaptées à leur réalité dans le secteur du commerce.
Accompagnement	Initaitives spécifiques: Travail à temps partiel souple pour les retraités, souvent sur des quarts du matin ou du midi. Programmes de retour à l'emploi: certaines chaînes comme London Drugs ou Save-On-Foods ont mis en place des campagnes de recrutement actives visant les travailleurs de 55 ans et plus. Postes non physiques: accueil, conseil client, inventaire, mentorat. Réductions et avantages pour les retraités: programmes de fidélité interne qui incluent des primes et des rabais pour le personnel âgé.



5 Préconisations

A l'issue de ces travaux, les représentants paritaires membres du Cotech ont souhaité fixer un plan d'actions structuré autour des 5 axes suivants. L'axe « accompagnement des évolutions professionnelles » est identifié comme l'axe prioritaire à développer, car il permet de créer les conditions pour le déploiement des autres axes.

Acco	npagnement des évolutions professionnelles
1	Créer une fonction de référent sénior au sein des entreprises
2	Sensibiliser et former les parties prenantes sur les enjeux de la séniorité dans l'entreprise
3	Mettre en place des dispositifs d'accompagnement de carrière plus individualisés
Acco	mpagnement des fins de carrière
4	Favoriser des aménagements conventionnels de fin de carrière
5	Accompagner les salariés dans le passage à la retraite
Préve	ntion de l'usure professionnelle, maintien de l'employabilité
6	Renforcer le suivi de la santé au travail
7	Favoriser l'adaptation des postes de travail et des process
Attrac	ctivité, embauche, intégration
8	Diversifier les viviers de recrutement et modalités d'intégration
9	Faire participer les séniors à la communication sur les métiers
Acqui	sition et transmission des savoirs professionnels
10	Renforcer l'accès à la formation des séniors à tous les niveaux de qualification
11	Amplifier la mobilisation des séniors dans le tutorat et le mentorat



Zoom sur les mesures envisageables en faveur de l'emploi des seniors et de la prévention de l'usure professionnelle

Pour réduire les risques professionnels, on peut se pencher sur l'aménagement des postes et surtout viser à transformer l'organisation du travail. Pour ce dernier registre, plusieurs réflexions peuvent être envisagées.

- Une première concerne les rythmes de travail ou les horaires pour développer des organisations et des systèmes de travail plus soutenables.
- Une seconde réflexion intéressante à mener a trait aux formes d'organisation du travail qui redonnent aux individus et aux collectifs la capacité d'agir en situation pour mieux faire face à ce qui n'est pas résolu par avance : il faut alors penser à des formes d'organisation qui laissent place aux régulations individuelles (anticiper, s'organiser, mobiliser les savoirs d'expérience, etc.) et collectives (coopérer, s'entraider, partager des pratiques, etc.).
- Une troisième piste concerne l'examen des modes d'organisation qui permettent d'apprendre, de constituer et de mobiliser l'expérience, en particulier en période de changement. Pour cela, il est notamment important de limiter autant que possible le bousculement permanent des règles, des procédures et des objectifs qui ne permet plus de constituer l'expérience, ni d'élaborer des modalités d'efficience individuelle et collective. Les moments de stabilité et de réflexion sont essentiels pour « faire expérience » des situations vécues. En agissant sur une amélioration globale des conditions de travail, sans différencier les actions selon l'âge, il est possible d'éviter l'usure liée au travail et les contraintes extrêmes. On limite ainsi l'usure prématurée des salariés plus jeunes et on préserve l'organisme des vieillissants.

Du côté des parcours professionnels, les actions peuvent concerner le champ de la formation incluant une réflexion sur les modes d'organisation qui permettent d'apprendre mais aussi de reconnaître les atouts de l'expérience. Le levier de la formation tout au long du parcours favorise le développement continu des compétences et peut permettre de préparer les travailleurs vieillissants aux transformations des organisations notamment, mais aussi d'augmenter leur employabilité. D'une manière générale, l'effort de formation des entreprises vis-à-vis des salariés décroit très vite avec l'âge, à partir de 35 ans pour les employés et ouvriers, de 50 ans pour les cadres (Dares, 2016). Cependant pour que les processus de formation soient attractifs et sources d'apprentissage, ils doivent être adaptés aux savoirs et expériences des personnes et ancrés dans leur réalité de travail. Une autre piste d'action consiste à adapter les itinéraires professionnels de façon à limiter les expositions longues à des contraintes pénalisantes. Les actions sur les parcours professionnels nécessitent parfois de dépasser les frontières de l'entreprise.

Source : Les mesures envisageables selon « Travail, parcours et prévention de l'usure professionnelle » La Revue n°11, ANACT, Décembre 2020



Annexe

Profils des répondants de l'enquête en ligne

Régions

Auvergne-Rhône-Alpes regroupe 14% des entreprises, lle-de-France 13%. Les DROM regroupent 3% des entreprises.

Quelles sont les régions d'implantation de votre entreprise?



Branches professionnelles

En termes de volumes d'entreprises, 2 branches réunissent près de la moitié des répondants :

- Commerces de Détail Non Alimentaires regroupant 22 % des répondants (cette branche réunit 18% des entreprises du périmètre de l'OPCOMMERCE selon la DARES 2022)
- Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire : 21 % des répondants, cependant la branche regroupe 12 % des entreprises du périmètre de l'OPCOMMERCE



Une branche est sous représentée dans le questionnaire : Commerce de détail alimentaire non spécialisé (6% des répondants contre 19 % des entreprises du périmètre de l'OPCOMMERCE). Les proportions des autres branches professionnelles sont correctement respectées.

Concernant le volume de salariés, 3 branches réunissent deux tiers des salariés représentés par l'enquête :

- Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire : 44 % des salariés, la branche regroupe 53 % des salariés du périmètre de l'OPCOMMERCE
- Grands magasins et Magasins populaires : 11 % des salariés de l'enquête, 16 % des salariés du périmètre de l'OPCOMMERCE
- Commerces de Détail Non Alimentaires : 10 % des salariés de l'enquête, 5 % des salariés du périmètre de l'OPCOMMERCE.

Répartition des branches par nombre de répondants (entreprises) et par nombre de salariés

Quelle est la branche professionnelle principale de votre entreprise? Commerces de détail non alimentaires Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire Négoce de l'ameublement Optique-lunetterie de détail Métiers du commerce de détail alimentaire spécialisé Commerces et services de l'audiovisuel, de l'électronique et de l'équipement ménager Import-Export et commerce international Commerce de détail alimentaire non spécialisé Entreprises du bureau et du numérique (commerces et services) Commerce de détail de l'horlogerie-bijouterie Commerces de gros, de l'habillement, de la mercerie, de la chaussure et du Entreprises de la filière sports-loisirs Commerce à distance Jardineries et graineteries Commerce à distance Professions de la photographie Commerce succursaliste de l'habillement Grands magasins et Magasins populaires Commerce succursaliste de la chaussure

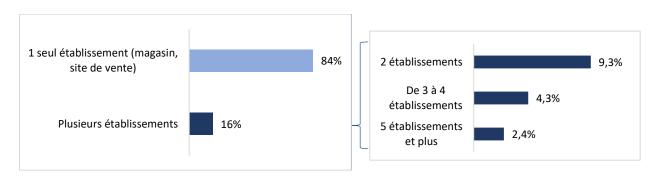
■ Entreprises ■ Salariés



Etablissements

84 % des entreprises répondantes à l'enquête ont un seul établissement, 9 % ont deux établissements, 7 % ont trois établissements ou plus.

De combien d'établissement(s) (magasin(s)) est composée l'entreprise ?



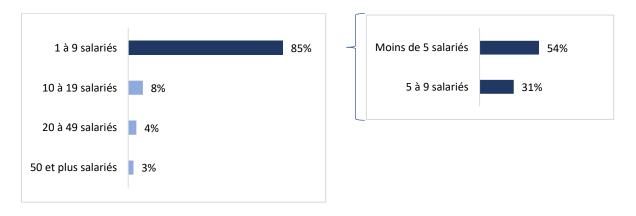
Taille et part de séniors

Taille des entreprises en effectifs salariés

85 % des entreprises répondantes à l'enquête sont des Très Petites Entreprises (moins de 10 salariés) ; 54 % ont moins de 5 salariés

12 % ont entre 10 et 49 salariés, 3 % ont 50 salariés et plus.

Combien de salarié·es compte actuellement votre entreprise (en effectif physique)?





Branches les plus représentées parmi les TPE (moins de 10 salariés) :

- Commerce de détail de l'horlogerie-bijouterie (94%)
- Commerces de Détail Non Alimentaires (93%)
- Commerces et services de l'audiovisuel, de l'électronique et de l'équipement ménager (93%)
- Métiers du commerce de détail alimentaire spécialisé (93%)
- Négoce de l'ameublement (92%)
- Optique-lunetterie de détail (95%)

Branche les plus représentées parmi les entreprises de 50 salariés et plus :

- Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire (9%)
- Commerce succursaliste de la chaussure (30%)
- Coopératives de consommateurs (100%).