



Étude sur l'emploi des seniors au sein des branches du Commerce Agricole

Avril 2025

Sommaire

PARTIE I : ETAT DES LIEUX QUANTITATIF DE L'EMPLOI DES SENIORS DANS LES BRANCHES DU COMMERCE AGRICOLE	5
1. La situation des seniors sur le marché du travail	5
2. Les caractéristiques de l'emploi des seniors dans les 2 branches du commerce agricole	9
3. L'accès à la formation des seniors des branches du commerce agricole	16
4. Analyse comparée avec des branches professionnelles proches	18
PARTIE II : LES PRATIQUES D'EMPLOI DES SENIORS DANS LES BRANCHES DU COMMERCE AGRICOLE	22
5. La situation des seniors au sein des entreprises	23
6. Des employeurs qui se disent démunis pour accompagner la fin de carrière	27
7. Une gestion de fin de carrière qui devient stratégique	29
PARTIE III : LES PRÉCONISATIONS	32
ANNEXE - L'ENQUETE AUPRES DES ENTREPRISES DES 2 BRANCHES : QUI SONT LES REpondANTS ?	41

Introduction

Les 2 branches du Commerce Agricole ont fait le constat d'une difficulté à gérer les fins de carrière de leurs salariés. Cette difficulté se traduit notamment par des situations d'usure professionnelle prématurée. La pénibilité physique des postes, un accompagnement insuffisant vers des parcours professionnels adaptés expliquent sans doute ces difficultés et peuvent amener certains de ces salariés à quitter l'entreprise.

Or, avec l'allongement de la durée des carrières (augmentation progressive de la durée de cotisation à partir de 2014 pour atteindre 175 trimestres en 2020 et recul de l'âge de départ de 62 à 64 ans en 2023), la gestion des dernières années d'activités devient essentielle. La question ne porte pas uniquement sur les dernières années mais il s'agit, pour les entreprises, de gérer une carrière plus longue afin d'anticiper les difficultés qui peuvent apparaître après 55 ans et prévenir une « désinsertion professionnelle » pour des raisons physiques (« ne plus être capable de faire »), de compétences inadaptées (évolutions vers de nouvelles méthodes, de nouveaux outils) ou de perte de motivation. L'entretien professionnel rendu obligatoire en 2014 (et qui remplace l'entretien spécifique de 2nd partie de carrière) et les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences devraient contribuer à une meilleure gestion des carrières longues. Une réflexion plus spécifique s'avère néanmoins nécessaire pour identifier les actions et dispositifs qui favoriseraient l'employabilité des seniors et leur maintien en poste. L'enjeu est d'autant plus important pour les entreprises que certains métiers et territoires connaissent une pénurie de main d'œuvre.

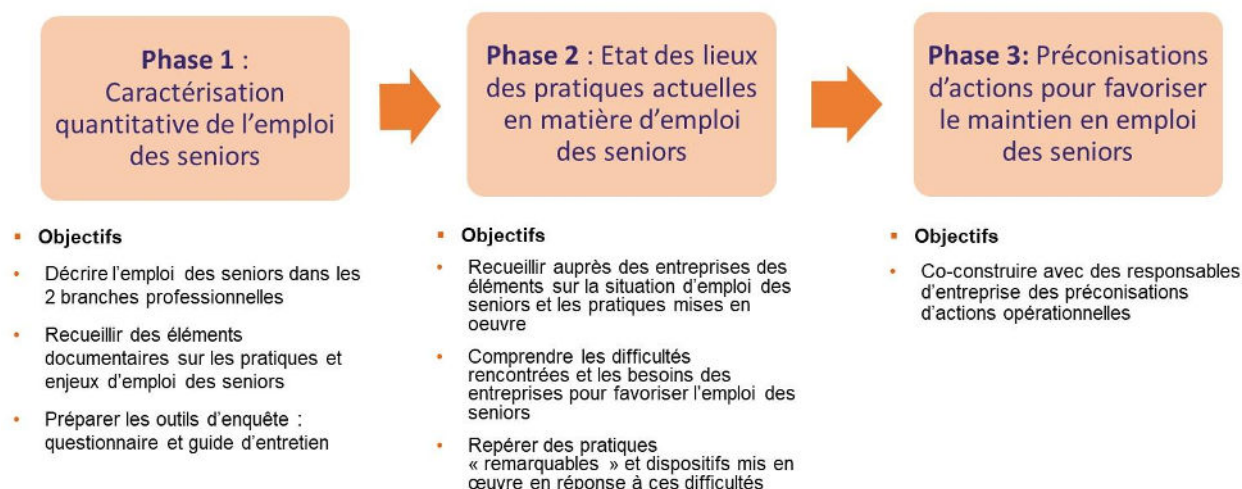
Les 2 branches du commerce agricole, la branche Négoce et industrie des produits du sol, engrais et produits connexes (IDCC 1077) et la branche Expédition et exportation de fruits et légumes (IDCC 1405) ont souhaité mener une étude afin de répondre à cet enjeu. Cette étude a un double objectif :

- Mieux appréhender la situation des entreprises et des salariés face à l'emploi des seniors ;
- Identifier des pistes pour accompagner cette population.

Au travers de cette étude, l'attente des branches se situe à 3 niveaux :

- ▶ Établir le portrait de l'emploi des seniors dans les 2 branches du Commerce Agricole ;
- ▶ Mieux comprendre, d'une part, leurs parcours et les facteurs explicatifs de leurs départs anticipés de l'entreprise s'il y a lieu (voire leur sortie du marché du travail) et, d'autre part, les pratiques d'accompagnement mises en œuvre dans les entreprises ;
- ▶ Identifier les pistes pour favoriser le maintien dans l'emploi des seniors et les traduire en dispositifs et actions à mener.

Ainsi, l'étude s'est déroulée en 3 temps :



Le présent rapport présente les résultats de chacune des 3 phases de l'étude.

Définition des seniors

Il n'y a pas de définition officielle de l'appellation de salariés seniors. Elle correspond le plus souvent à la tranche d'âge 55-64 ans (tranche retenue notamment dans les analyses menées par la Dares et France stratégie), néanmoins le comité technique de l'étude a souhaité intégrer également la tranche des 50-55 ans. En effet, cette tranche représente une part importante de l'effectif des salariés des branches du Commerce agricole et est aussi concernée par l'enjeu de maintien dans l'emploi. Par ailleurs, le rapport de la branche Expédition exportation de fruits et légumes intègre cette tranche dans les seniors.

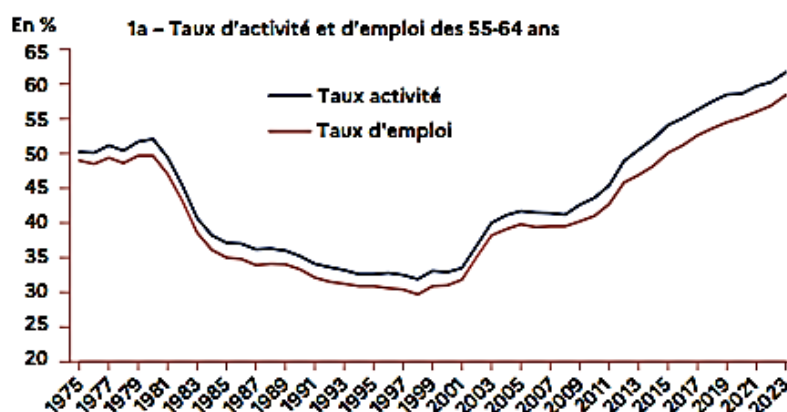
PARTIE I : ETAT DES LIEUX QUANTITATIF DE L'EMPLOI DES SENIORS DANS LES BRANCHES DU COMMERCE AGRICOLE

1. La situation des seniors sur le marché du travail

Un taux d'emploi en constante augmentation depuis 20 ans

Le taux d'emploi des seniors en France est globalement faible et inférieur à la moyenne européenne. Il est néanmoins en constante augmentation depuis 20 ans. Entre 2000 et 2023, les taux d'activité et d'emploi des seniors ont progressé de 27,4 et 28,8 points respectivement, soit un peu plus de 1 point en moyenne par an. Ainsi, en 2023, 61,7% (+1,4 point par rapport à 2022) des seniors sont actifs et 58,4% sont en emploi. Ce taux est de 63,9% au niveau de l'Union européenne¹.

GRAPHIQUE 1 | Activité et emploi par âge depuis 1975



Source : Les seniors sur le marché du travail en 2023 – Dares Résultats n°55 – Septembre 2024

Les derniers chiffres montrent même une accélération de la progression du taux d'emploi des 60-64 ans : + 3,4 points en 2024 contre + 2,8 points entre 2022 et 2023². On retrouve ici l'effet de la mise en œuvre de la réforme des retraites de 2023.

Enfin, le taux d'emploi des seniors est plus élevé pour les hommes, mais diffère plus fortement du taux moyen de l'Union européenne que pour les femmes :

- 59,7% des hommes sont en emploi en France contre 70,1% en Europe
- 57,2% des femmes sont en emploi en France contre 58,1% en Europe.

Des sorties précoces de l'emploi relativement fréquentes

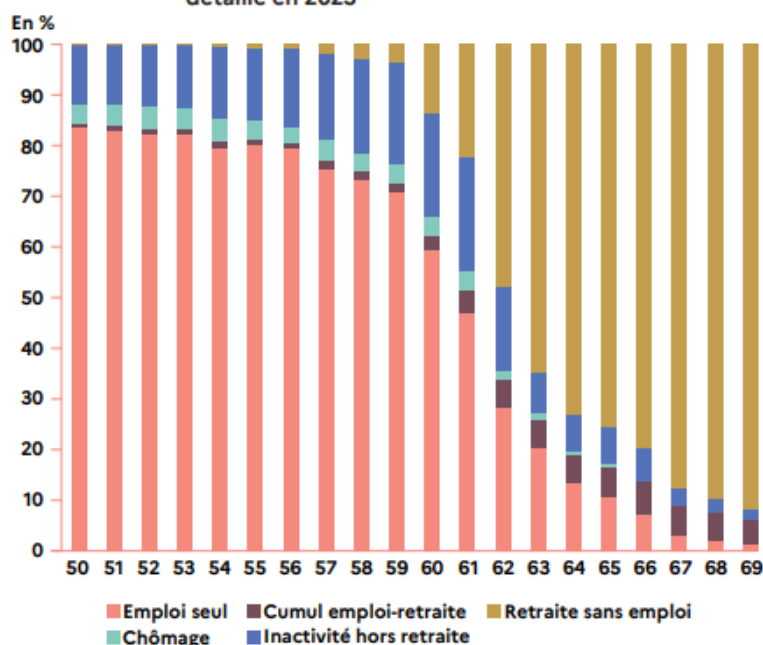
Si, dans la logique de la cessation d'activité, la part des personnes en emploi diminue avec l'âge, on constate également une part relativement importante de personne en inactivité. Ces personnes ne sont plus en emploi, elles ne sont pas au chômage et ne sont pas encore à la retraite. Cette part est la plus

¹ Dares Résultat n°55 – Septembre 2024

² Insee Première n°2044 – Mars 2025

importante autour de 60 ans : 19%-20% entre 58 et 60 ans, avec un pic à 23% à 61 ans pour rediminuer ensuite (16% à 62 ans, 8% à 63 ans).

GRAPHIQUE 2 | Situation d'activité et de retraite des seniors par âge détaillé en 2023



Concept : [activité](#), [emploi](#), [chômage](#) au sens du BIT ; âge atteint à la date de l'enquête.

Lecture : en 2023, 83,5 % des personnes de 50 ans sont en emploi (sans le cumuler avec une retraite).

Champ : population des ménages, France, hors Mayotte.

Source : Insee, enquête Emploi 2023 ; calculs Dares.

Source : Les seniors sur le marché du travail en 2023 – Dares Résultats n°47 – Septembre 2023

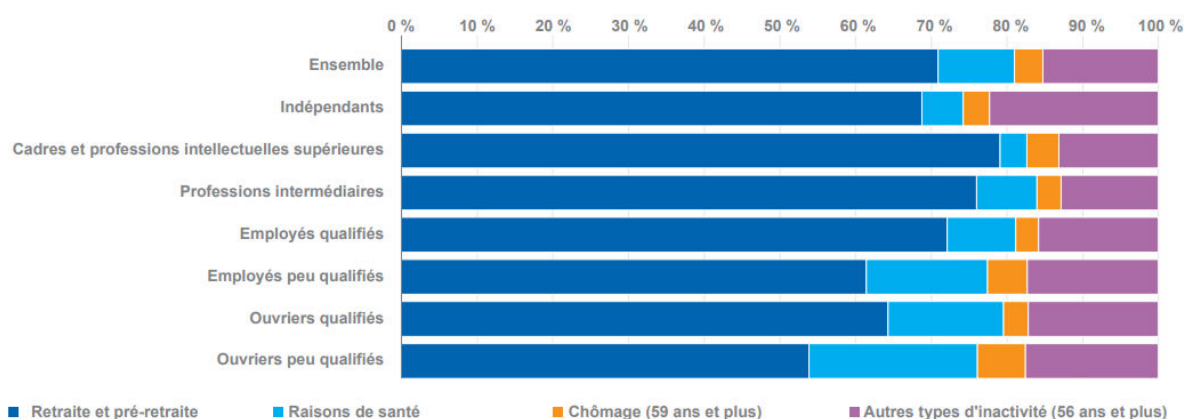
Ainsi, si on se place du côté des départs de fin de carrière, on constate que, en moyenne chaque année, 29% de ces départs ne relèvent pas d'un passage immédiat de l'emploi vers la retraite³. Ces personnes n'étaient déjà plus en emploi. Selon l'analyse menée par France Stratégie, les trois principales causes de ces sorties précoces de l'emploi sont :

- Les raisons de santé : 10% des départs (longues maladies, invalidité)
- Le chômage : 4% des départs (les chances de retour à l'emploi sont de fait très faibles)
- L'inactivité (ont renoncé à la recherche d'un emploi, ne sont pas disponibles, parce qu'ils sont aidants par exemple...) : 15% des départs

Ce phénomène de départs précoces diffère fortement d'une catégorie socioprofessionnelle à l'autre comme le mettent en évidence les graphiques ci-après. La part des sorties précoces de l'emploi représente 46% des départs des ouvriers non qualifiés, 39% des départs des employés et ouvriers qualifiés contre 21% des départs des cadres. Et le facteur santé joue un rôle d'autant plus important que l'on descend dans l'échelle de qualification : il explique plus de 30% des sorties précoces des ouvriers peu qualifiés de la manutention et du second œuvre du bâtiment.

³ France Stratégie – Note d'analyse n°121 – Avril 2023

Graphique 2 – Répartition des départs en fin de carrière par catégorie socioprofessionnelle, 2004-2019



Champ : France métropolitaine, personnes en emploi de 50-69 ans en année N-1, cessant leur activité pour fin de carrière en année N-1.

Lecture : entre 2004 et 2019, parmi les ouvriers qualifiés qui partent en fin de carrière, 15 % le font pour raisons de santé.

Source : France Stratégie, à partir des enquêtes Emploi 2004-2019 (Insee)

Source : *Fin de carrière des seniors, quelles spécificités selon les métiers ? – France Stratégie Note d'analyse n°121 – Avril 2023*

On retrouve parmi ces métiers qui comptent un fort taux de sortie précoces de l'emploi, des métiers pour lesquels la part de personnes en emploi qui répondent par la négative lorsqu'on leur demande si elles « se sentent capables de faire le même travail qu'actuellement jusqu'à la retraite » est la plus élevée⁴. La question des conditions de travail est donc centrale dans le maintien en emploi de ces catégories de professionnels.

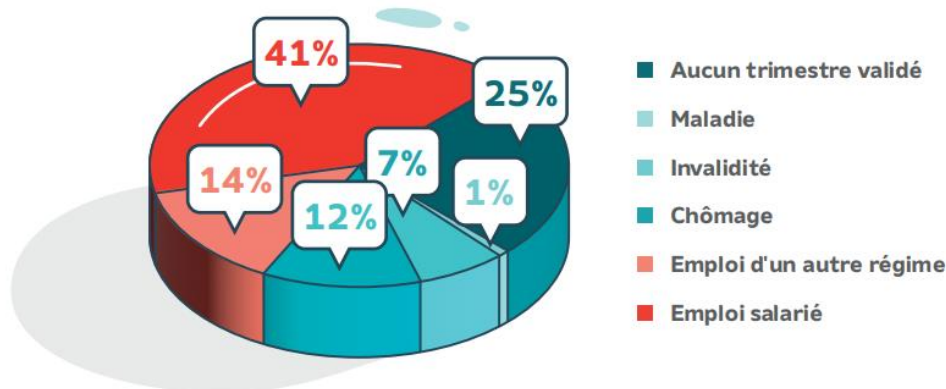
Compte tenu de la forte proportion d'ouvriers dans les branches du Commerce agricole (36% pour l'IDCC 1077 et 57% pour l'IDCC 1405), ces résultats incitent à porter une attention particulière aux conditions de travail et à la prévention des risques professionnels dans l'analyse de la situation des seniors dans les entreprises de ces branches.

La santé et le bien-être au travail des seniors : un déterminant du taux d'emploi et de la prévention de la désinsertion professionnelle

Les statistiques du régime général de sécurité sociale font également ressortir que seuls 55% des nouveaux retraités occupaient effectivement un emploi l'année précédant leur départ en retraite.

⁴ D'après l'enquête Conditions de travail de la Dares dans *Fin de carrière des seniors, quelles spécificités selon les métiers ? – France Stratégie Note d'analyse n°121 – Avril 2023*

Proportion d'assurés ayant validé des trimestres l'année même ou l'année précédant le départ en retraite selon le type de validation en 2019



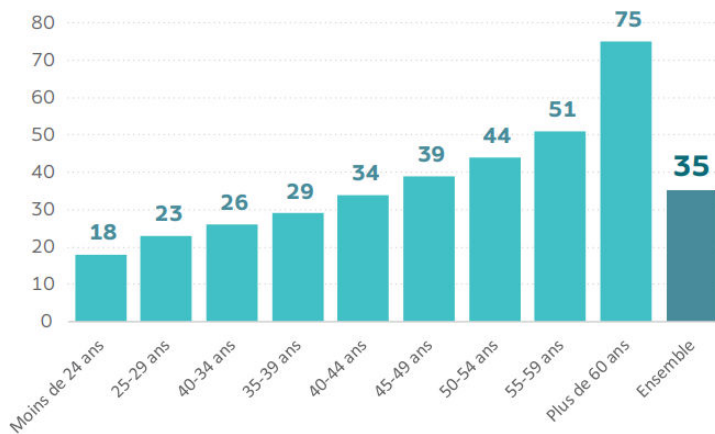
Source : REPSS PLFSS 2022

Source : La santé au travail – Observatoire de la mutualité française – février 2023

Les salariés seniors en emploi se caractérisent par des indicateurs santé moins bons que ceux des salariés dans leur ensemble.

- Des arrêts maladie moins fréquents mais plus longs : leur durée croît avec l'âge pour atteindre 75 jours après 60 ans contre 35 jours pour l'ensemble de la population salariée.
- Une plus forte gravité des accidents du travail : la fréquence des accidents du travail diminue avec l'âge mais leur gravité augmente.
- Près d'une maladie professionnelle sur 2 concerne un senior.

Durée moyenne des arrêts maladie selon l'âge (en jours) -2017



Source : Données CNAM – Repris de Rapport IGAS - JL Berard, S Outric et S Seiller (2019).

Source : La santé au travail – Observatoire de la mutualité française – février 2023

	Nbre d'accidents du travail avec arrêt	Fréquence des accidents*	Ratio jours d'arrêts/accidents du travail	Fréquence des jours d'arrêt*	Nbre d'accidents graves (avec incapacité partiel permanente)	Ratio accidents graves/accidents avec arrêt	Fréquence des accidents graves**	Accidents du travail mortels	Fréquence des accidents mortels**
15 à 19 ans	24 010	40,1	27,9	1119	415	1,7	692,4	9	15,0
20 à 29 ans	185 322	24,6	44,2	1085	4074	2,2	539,9	53	7,0
30 à 39 ans	195 583	20,2	65,8	1326	8156	4,2	840,4	85	8,8
40 à 49 ans	182 143	18,6	79,0	1470	10 823	5,9	1106,0	188	19,2
50 à 59 ans	166 593	18,7	86,9	1623	13 284	8,0	1488,3	351	39,3
60 ans ou plus	29 966	15,6	90,6	1415	2901	9,7	1512,5	104	54,2
Ensemble	783 617	20,4	68,0	1385	39 653	5,1	1030,5	790	20,5

*Nombre par millions d'heures rémunérées | **Nombre par milliard d'heures rémunérées

Champ : France (hors Mayotte), salariés affiliés au régime général ou à la mutualité sociale agricole et agents des fonctions publiques territoriale et hospitalière.

Source : Dares, 2022 sur données Cnam, CCMSA, CNRACL (accidents du travail) ; Insee, DADS/DSN (heures rémunérées)

2. Les caractéristiques de l'emploi des seniors dans les 2 branches du commerce agricole

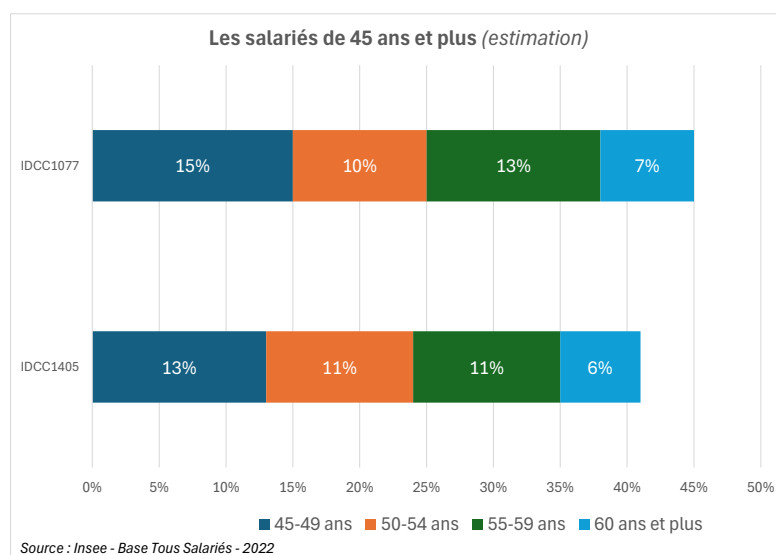
Données de cadrage : le tableau ci-après synthétise quelques indicateurs descriptifs de la population des entreprises et des salariés des branches du commerce agricole. Ces dernières présentent des spécificités : une sur-représentation des ouvriers, particulièrement marquée dans la branche IDCC 1405 (57% contre 36% dans la branche IDCC 1077 et 27% dans l'ensemble des branches) au sein de laquelle les CDD sont également sur-représentés (16% contre 5% dans la branche IDCC 1077 et 8% pour l'ensemble des branches). Ces caractéristiques traduisent le recours relativement important aux saisonniers. Le travail à temps partiel, en revanche, est relativement peu fréquent dans les branches du commerce agricole (8% contre 20% pour l'ensemble des branches).

Données 2022 (Dares)	Négoce et industrie des produits du sol, engrais et produits connexes (IDCC 1077)	Expédition exportation de fruits et légumes (IDCC 1405)	Ensemble des branches
Nombre d'entreprises	1 460	600	1 764 190
Nombre de salariés	20 200	9 800	18 876 300
En ETP	19 300	9 300	16 427 000
<= 29 ans	19,8%	17,6%	24,8%
>= 50 ans	33%	33,4%	27,9%
Femme	31,1%	47,8%	45,3%
Cadre	18%	14%	21%
Profession intermédiaire	26,6%	13,9%	20,1%
Employé	19,4%	14,7%	31,6%
Ouvrier	36%	57,4%	27,4%
Temps partiel	8,5%	8,4%	19,9%
CDD	5,2%	15,8%	8%
Salaires mensuel net moyen d'un ETP	2 740	2 270	2 670

Au niveau de l'âge, ces branches sont un peu plus âgées que la moyenne de l'ensemble des branches : une part plus faible de salariés de moins de 30 ans (18-20% contre 25% dans l'ensemble des branches) et une part un peu plus élevée de salariés de 50 ans et plus (33% contre 28% dans l'ensemble des branches).

Des seniors proportionnellement plus nombreux

Afin d'anticiper le volume de salariés seniors dans les prochaines années, la tranche des 45-49 ans est intégrée à ce premier indicateur. Les salariés de plus de 45 ans représentent 45% environ du total des salariés de la branche IDCC 1077 et 41% des salariés de la branche IDCC 1405.



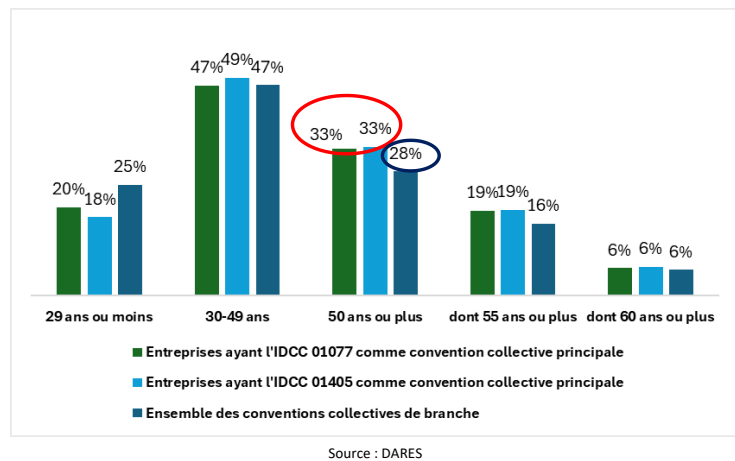
Avertissement : Les fiches de la Dares ne donnent pas d'indicateurs pour la tranche d'âge des 45-49 ans. Les estimations ici sont donc issues de la Base Tous Salariés de l'Insee. Ces estimations donnent une part de 50 ans et plus un peu inférieure aux indicateurs de la Dares utilisé dans le reste de l'étude.

On notera que tandis que la tranche d'âge des 55-59 ans représente respectivement dans chacune des branches 13% et 11% des salariés, la tranche des 60 ans et plus n'en représente plus que 7% et 6%.

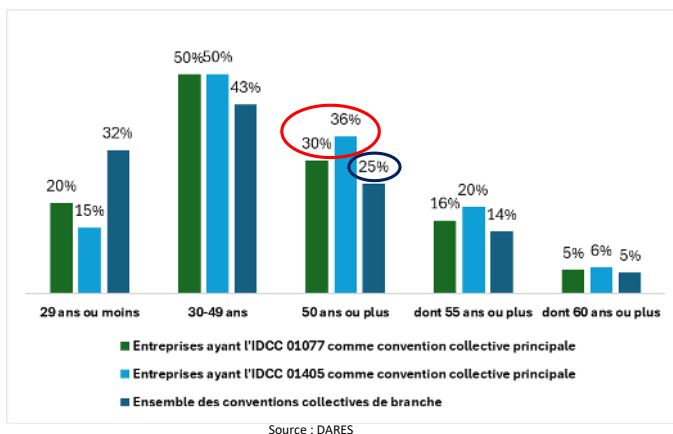
Outre un possible effet génération (les effectifs des branches se seraient accrus et les volumes de recrutements étaient moindres pour la génération la plus ancienne), cette situation traduit le fait qu'une partie des salariés quitte son poste avant 60 ans. En effet, on sait par ailleurs, tous secteurs confondus, que le taux d'emploi diminue avec l'âge : il passe de 79,7% à 55 ans à 55,4% à 60 ans puis à 10% à 65 ans⁵.

Comme évoqué plus haut, les branches du commerce agricole sont un peu plus âgées que la moyenne : 33% de salariés de 50 ans et plus contre 28% en moyenne sur l'ensemble des branches et au détriment notamment de la classe d'âge la plus jeune qui représente entre 18% et 20% de l'effectif salarié de ces branches contre 25% sur l'ensemble des branches. L'écart se retrouve au niveau de chacune des classes d'âge : + 2 et 4 points par rapport à l'ensemble des branches pour la classe des 50-54 ans et + 3 points pour la classe des 55-59 ans. En revanche, la part des salariés âgés de 60 ans et plus est similaire à la moyenne de l'ensemble des branches (6%). Le caractère un peu plus âgé de la population des salariés des 2 branches se retrouvent tant pour les femmes que pour les hommes.

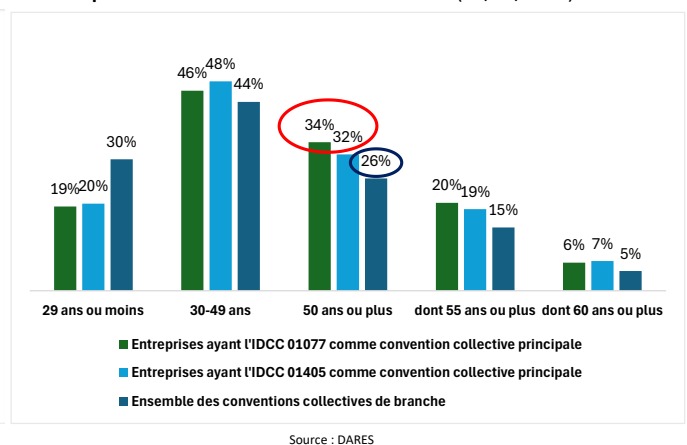
Répartition des salariés par tranche d'âge, comparaison avec l'ensemble des branches (31/12/2022)



Répartition des salariés femmes par tranche d'âge, comparaison avec l'ensemble des branches (31/12/2022)



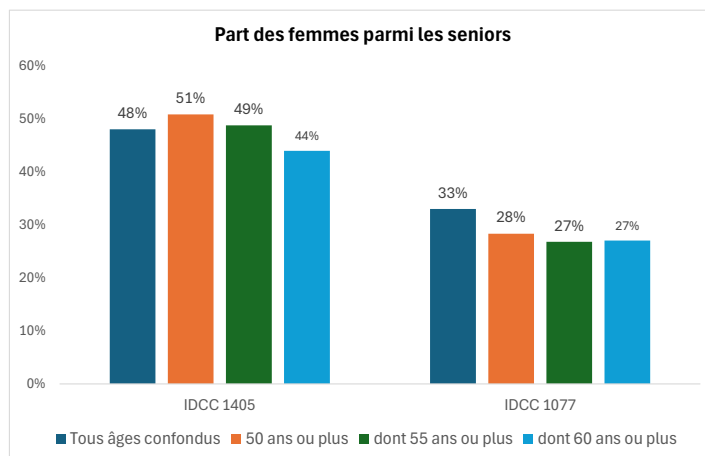
Répartition des salariés hommes par tranche d'âge, comparaison avec l'ensemble de l'économie (31/12/2022)



Si on considère la répartition H/F, on constate que la proportion de femmes parmi les seniors diminue légèrement avec l'âge.

⁵ Source : Les seniors sur le marché du travail en 2022 – Dares Résultats n°47 – Septembre 2023

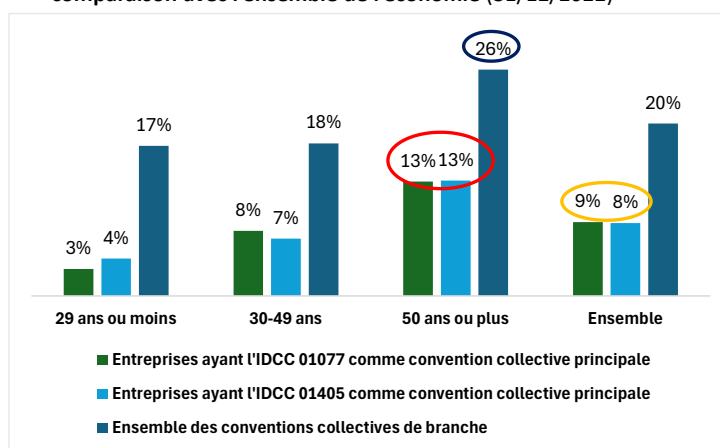
Outre, à nouveau, un possible effet génération (la proportion de femmes parmi les salariés est plus importante à l'embauche sur les dernières générations), l'écart peut aussi s'expliquer par des sorties d'emploi plus précoces pour les femmes. Globalement les femmes partent à la retraite un peu plus tard que les hommes (en 2021, l'âge moyen de départ à la retraite des femmes est de 63 ans contre 62,2 ans pour les hommes⁶). Deux facteurs peuvent expliquer ce résultat : les catégories d'emplois occupés par les hommes et par les femmes sont différentes, les premiers étant proportionnellement plus nombreux dans les catégories qui se caractérisent par des départs plus tardifs (cadres notamment), et/ou les femmes quittent leur emploi de manière anticipée (tout en liquidant leurs droits à la retraite plus tard) pour raisons de santé ou autre.



Le temps partiel et les contrats à durée déterminée

Le temps partiel croît avec l'âge des salariés et est un peu plus fréquent après 50 ans : dans les 2 branches du commerce agricole, 13% des salariés de cette classe d'âge ont un contrat à temps partiel contre 8%-9% pour l'ensemble des salariés de ces branches. En revanche, ce taux est deux fois moins élevé que dans le reste de l'économie : 26% des salariés, toutes branches confondues, ont un contrat à temps partiel parmi les 50 ans et plus, et 20% des salariés toutes catégories d'âge confondues.

Taux de temps partiel (hommes et femmes) par tranche d'âge, comparaison avec l'ensemble de l'économie (31/12/2022)

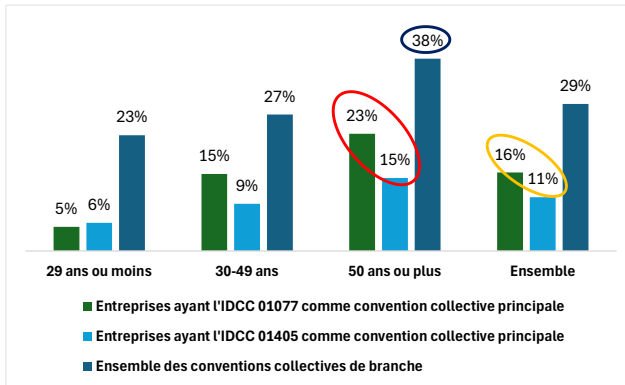


Parmi les femmes seniors, le taux de temps partiels est assez différent entre les 2 branches et plus important au sein de l'IDCC 1077 (23% des salariées contre 15% dans l'IDCC 1405). Si ce taux est plus élevé parmi les seniors, il reste inférieur, et de manière plus marquée que pour les hommes, au taux de temps partiel parmi les femmes salariées toutes branches confondues qui s'élève à 38%. La part des temps partiels parmi

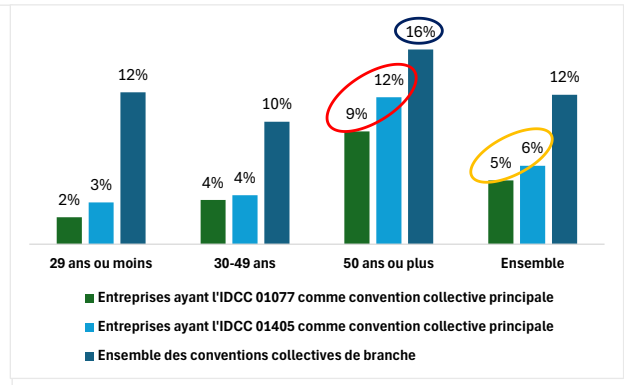
⁶ Rapport d'Évaluation des Politiques de Sécurité Sociale (RPSS 2024)

les salariés hommes est classiquement moins importante, elle croit aussi avec l'âge mais l'écart avec le taux moyen toutes branches confondues est moins marqué.

Taux de temps partiel pour les **femmes**, par tranche d'âge, comparaison avec l'ensemble de l'économie (31/12/2022)

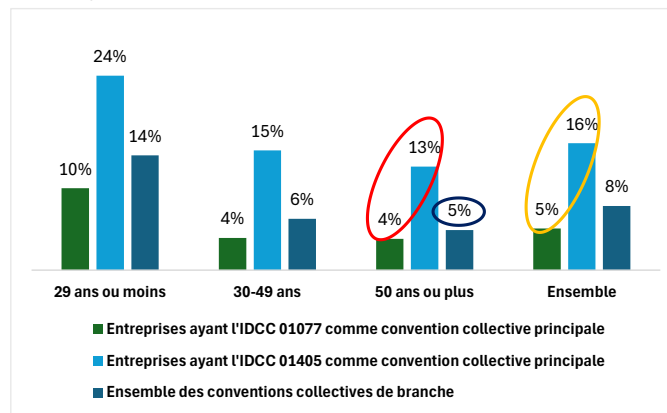


Taux de temps partiel pour les **hommes**, par tranche d'âge, comparaison avec l'ensemble de l'économie (31/12/2022)



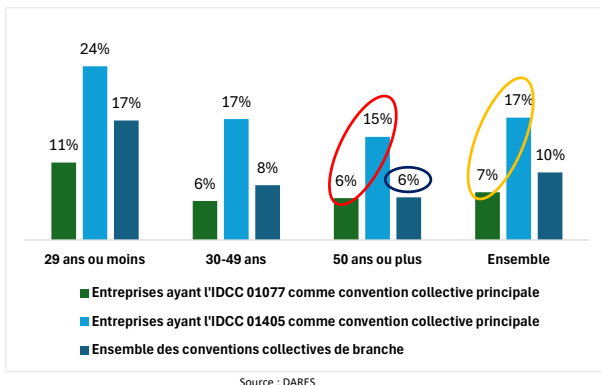
Comme déjà évoqué plus haut, on constate une différence importante entre les taux de CDD des 2 branches : 4% dans la branche IDCC 1077 contre 13% dans la branche IDCC 1405. Ce taux diminue avec l'âge (10% avant 30 ans dans la branche IDCC 1077 et 24% dans la branche IDCC 1405, puis 4% et 15% respectivement entre 30 et 49 ans, et enfin 4% et 13% à partir de 50 ans) mais il est, dans tous les cas, bien supérieur à la moyenne toutes branches confondues dans l'IDCC 1405.

Taux de CDD (hommes et femmes), par tranche d'âge, comparaison avec l'ensemble de l'économie (31/12/2022)

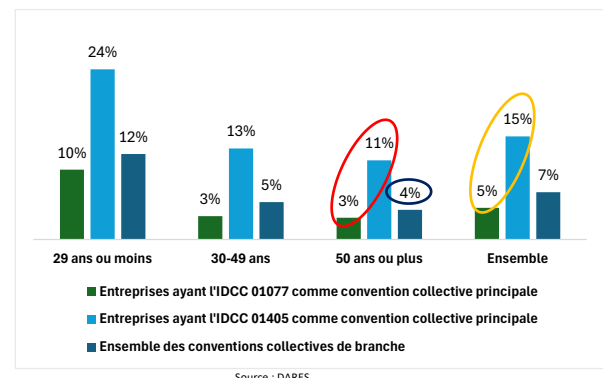


Si le taux de CDD reste très différent entre les 2 branches, il est à chaque fois relativement proche entre les hommes et les femmes.

Taux de CDD pour les **femmes**, par tranche d'âge, comparaison avec l'ensemble de l'économie (31/12/2022)



Taux de CDD pour les **hommes**, par tranche d'âge, comparaison avec l'ensemble de l'économie (31/12/2022)

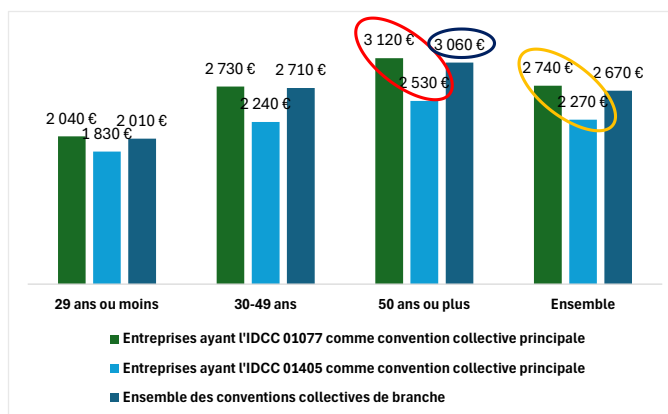


La part importante de salariés en CDD dans la branche IDCC 1405 s'explique par le recours aux saisonniers dans l'activité.

Le salaire et la catégorie socio-professionnelle des seniors

Le salaire net moyen des salariés seniors diffère de manière assez marquée entre les 2 branches : il est plus élevé dans la branche IDCC 1077 (3 120 euros) que dans la branche IDCC 1405 (2 530 euros). Dans la première, il se situe à un niveau comparable à la moyenne française toutes branches confondues (3 060 euros) tandis qu'il se situe bien en-dessous dans la branche IDCC 1405. Dans tous les cas, le salaire croît avec l'âge, ce qui correspond au développement de compétences acquises notamment par l'expérience.

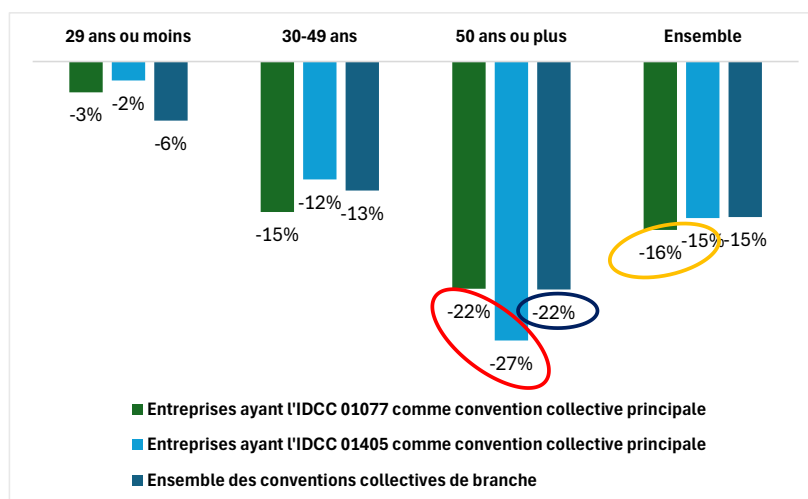
Salaires mensuel net moyen pour un ETP (hommes et femmes), par tranche d'âge, comparaison avec l'ensemble de l'économie (31/12/2022)



Source : DARES

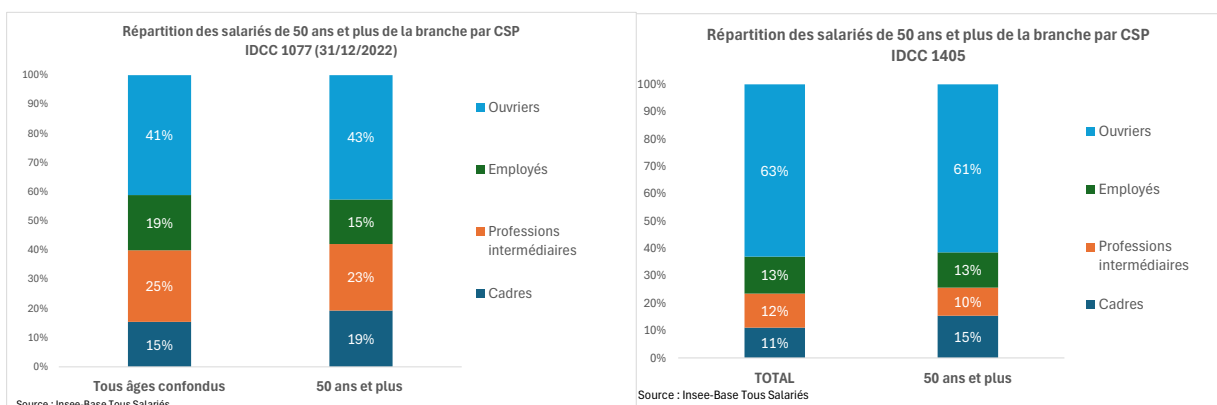
En revanche, si le salaire augmente avec l'âge, l'écart de salaire entre les femmes et les hommes s'accroît aussi avec l'âge, comme dans le reste de l'économie : il se situe respectivement entre -3% et -2% dans les branches IDCC 1077 et IDCC 1405 avant 30 ans, puis s'accroît à -15% et -12% entre 30 et 49 ans, pour atteindre -22% et -27% à partir de 50 ans.

Ecart salarial Femmes/Hommes (salaire mensuel net moyen pour un ETP), par tranche d'âge, et comparaison avec l'ensemble de l'économie (31/12/2022)



Source : DARES

En lien avec le niveau de salaire, on constate une présence un peu plus forte de cadres parmi les seniors : 19% des seniors sont des cadres dans la branche IDCC 1077 contre 15% de l'ensemble des salariés de cette branche. Ces chiffres sont respectivement de 15% et 11% dans la branche IDCC 1405.



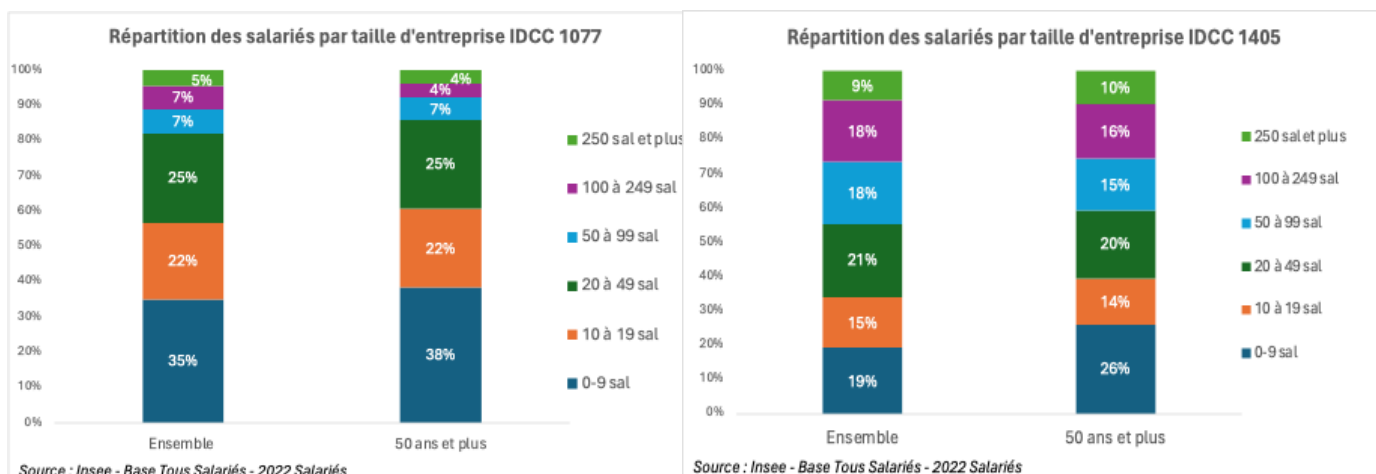
La Dares calcule un indicateur qui permet de comparer la part de bas salaires d'une branche à l'autre. Elle retient comme bas salaire les salaires inférieurs à 1,05 fois le Smic.

Part des salaires inférieurs à 1,05 fois le Smic en % (Dares 2022)	IDCC 1077	IDCC 1405	Ensemble des branches
Moins de 29 ans	3,3	6,5	7,3
30-49 ans	1,5	4,1	4,4
50 ans et plus	1,3	5,4	4,1
Ensemble	1,8	4,9	4,9

Cette analyse au niveau des deux branches met en évidence plusieurs spécificités :

- La part des bas salaires est nettement moins élevée dans la branche IDCC 1077 : 1,8% sur l'ensemble des salariés contre 4,9% pour la branche IDCC 1405 et pour l'ensemble des branches ;
- La part des bas salaires diminue avec l'âge des salariés. Cette diminution se fait principalement en passant l'âge de 30 ans : 3,3% des plus jeunes dans la branche IDCC 1077 et 6,5% dans la branche IDCC 1405 ont un salaire au niveau du Smic contre 1,5% et 4,1% respectivement après 30 ans.
- La part des bas salaires remonte après 50 ans dans la branche IDCC 1405 alors qu'elle continue du diminuer, même légèrement, dans les autres branches.

Enfin, au niveau des caractéristiques des entreprises, on constate une légère sur-représentation des seniors dans les TPE : 38% d'entre eux travaillent dans une entreprise de moins de 10 salariés dans la branche IDCC 1077 contre 35% des salariés tous âges confondus. Ces chiffres sont respectivement de 26% et 19% dans la branche IDCC 1405.

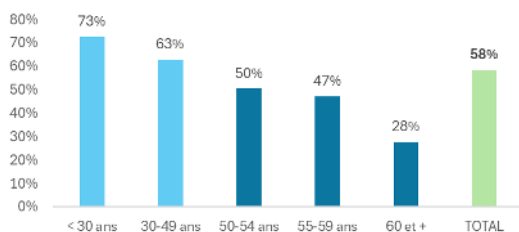


3. L'accès à la formation des seniors des branches du commerce agricole

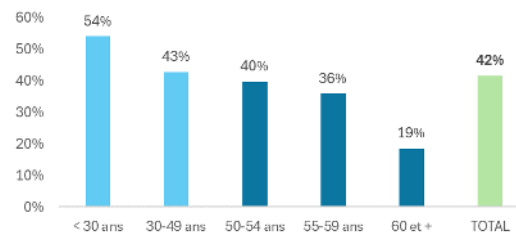
Le taux d'accès à la formation est plus faible pour les seniors

Le taux d'accès à la formation⁷ diminue avec l'âge des salariés. Cette situation n'est pas spécifique aux branches IDCC 1077 et IDCC 1405 mais caractérise plus largement les pratiques de formation quel que soit le secteur d'activité.

Taux d'accès à la formation (hors apprentis) – IDCC 1077 (2022)



Taux d'accès à la formation (hors apprentis) – IDCC 1405 (2022)



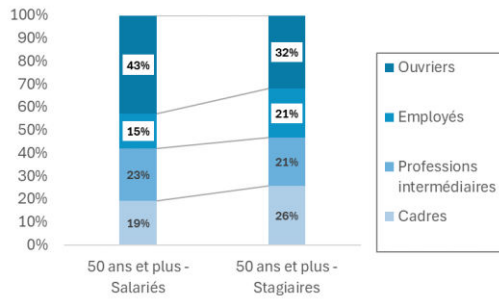
Source : d'après les données Ocpia et DARES

Les pratiques de formation semblent plus développées dans la branche IDCC 1077 notamment pour les plus jeunes : 73% des salariés de moins de 30 ans et 63% des salariés de 30 à 49 ans ont suivi une formation au moins dans l'année dans la branche IDCC 1077 contre respectivement 54% et 43% dans la branche 1405.

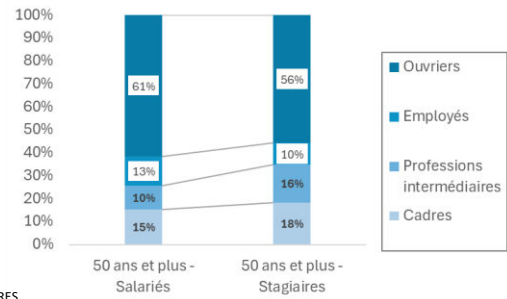
Parmi les seniors, ce sont les cadres et les employés ou professions intermédiaires qui bénéficient le plus fréquemment de formation. Les cadres sont sur-représentés parmi les stagiaires de 50 ans et plus : ils représentent 26% des stagiaires dans la branche IDCC 1077 alors qu'ils ne représentent que 19% des salariés de 50 ans et plus. Dans la branche IDCC 1405, cette sur-représentation est moins marquée avec des chiffres de 18% et 15% respectivement.

⁷ Taux d'accès à la formation = Nombre de salariés ayant accédé à une formation au moins dans l'année / nombre de salariés

Nombre de stagiaires (hors apprentis) /salariés par CSP – IDCC 1077 (2022)



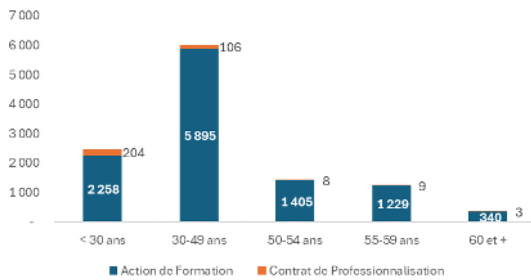
Nombre de stagiaires (hors apprentis) /salariés par CSP – IDCC 1405 (2022)



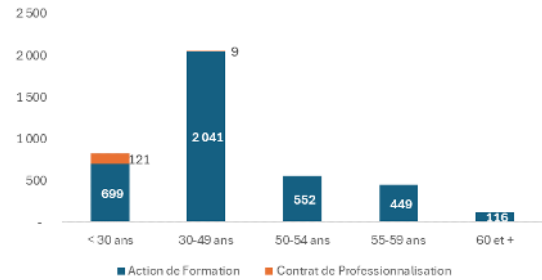
Source : Ocapiat & DARES

Les formations suivies sont majoritairement des actions de formation, quel que soit l'âge. Le contrat de professionnalisation est comparativement relativement rare et devient quasi inexistant après 50 ans.

Type de formation (hors apprentissage) – IDCC 1077 (2022)



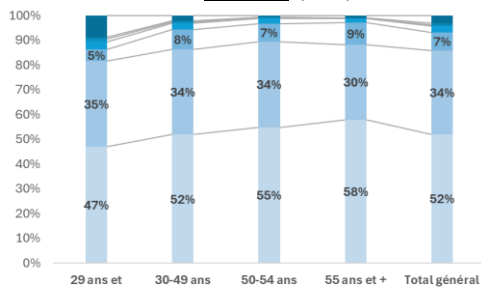
Type de formation (hors apprentissage) – IDCC 1405 (2022)



Source : Ocapiat & DARES

Enfin, si la fréquence des formations est plus faible pour les seniors, la durée de ces formations est également plus courte : 13 heures en moyenne contre 17 heures pour l'ensemble des salariés dans la branche IDCC 1077 et 10-11 heures contre 16 heures dans la branche IDCC 1405. Mais c'est surtout à partir de 30 ans que la durée de formation diminue fortement, cette diminution est ensuite beaucoup plus faible entre 30 ans et les seniors.

Durée des formations (hors apprentis) – IDCC 1077 (2022)



Durée moyenne (heures)

26

16

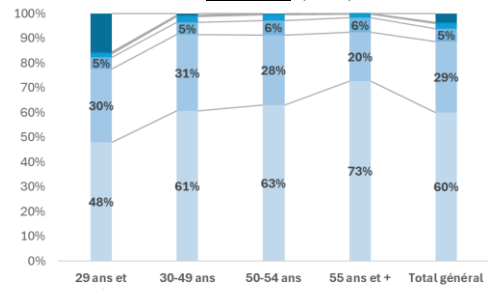
13

13

17

-25%

Durée des formations (hors apprentis) – IDCC 1405 (2022)



Durée moyenne (heures)

33

12

11

10

16

-35%

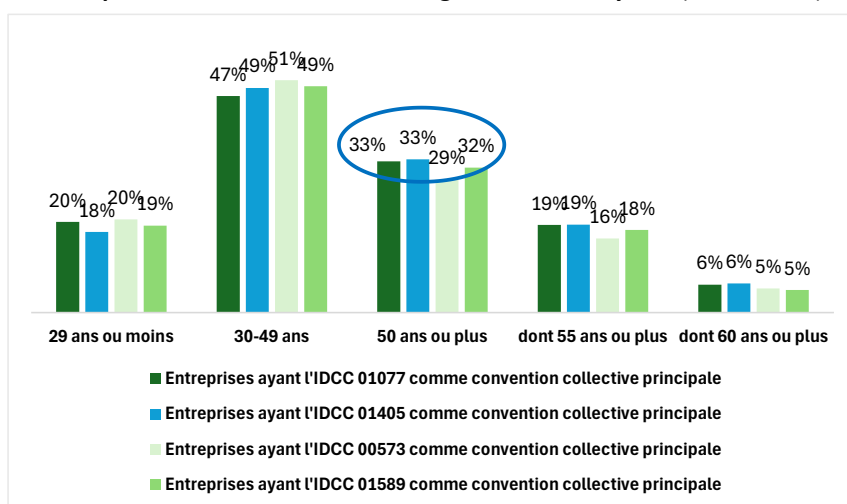
4. Analyse comparée avec des branches professionnelles proches

Afin de situer les branches du Commerce agricole, une analyse comparative a été menée avec des branches professionnelles proches. Les branches du Commerce de gros (IDCC 00573) et des Mareyeurs-expéditeurs (IDCC 01589) ont été retenues⁸.

Des profils d'âge similaires entre les branches

La part des seniors dans les branches du Commerce agricole est proche de celle des branches de comparaison, IDCC 0573 et IDCC 1589, avec juste une légère sous-représentation de cette population dans la branche IDCC 0573.

Répartition des salariés (hommes et femmes) par tranche d'âge, comparaison avec le commerce de gros et les mareyeurs (31/12/2022)

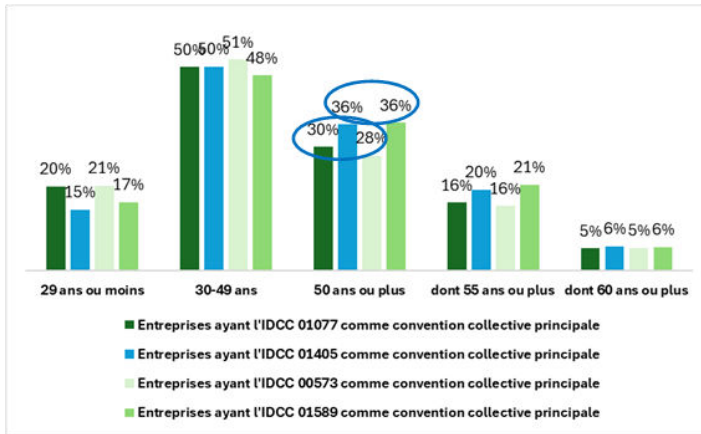


Source : DARES

En revanche, on note un écart plus marqué entre les proportions respectives de salariés seniors femme. Ainsi, la branche IDCC 1077 est proche de la branche IDCC 0573 tandis que la branche IDCC 1405 est proche de la branche IDCC 1589.

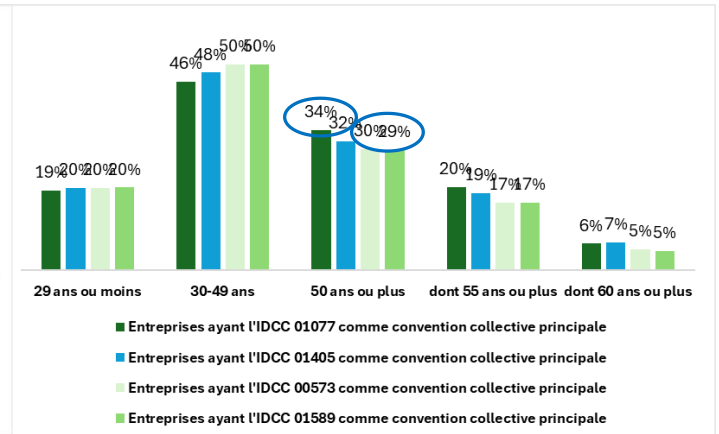
⁸ Le comité technique avait suggéré initialement les branches des « Coopératives agricole de céréales, meunerie, approvisionnement d'alimentation de bétail » (IDCC 7002) et des « Coopératives agricoles, unions de coopératives agricoles et SICA de fleurs, de fruits et légumes et de pommes de terre » (IDCC 7006) mais les branches agricoles (CRIS (Conventions Regroupés pour l'Information Statistique) W) sont exclues des portraits statistiques produits par la Dares sur lesquels s'appuie cette analyse comparative.

Répartition des salariés femmes par tranche d'âge, comparaison avec le commerce de gros et les mareyeurs (31/12/2022)



Source : DARES

Répartition des salariés hommes par tranche d'âge, comparaison avec le commerce de gros et les mareyeurs (31/12/2022)

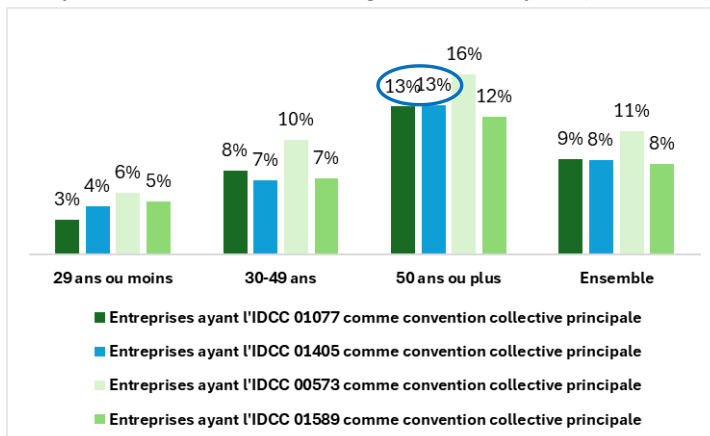


Source : DARES

Un écart sur la proportion de temps partiels parmi les seniors plus marqué chez les femmes

Sur les 4 branches analysées, la branche IDCC 0573 se distingue par une proportion de salariés seniors à temps partiel un peu plus élevée que dans les 3 autres branches (16% contre 12%-13%).

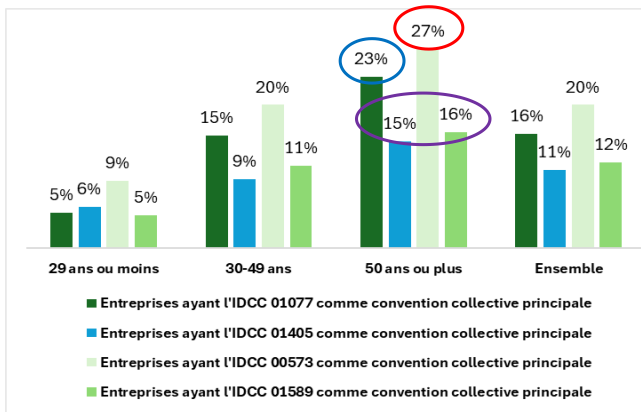
Taux de temps partiel (hommes et femmes) par tranche d'âge, comparaison avec le commerce de gros et les mareyeurs (31/12/2022)



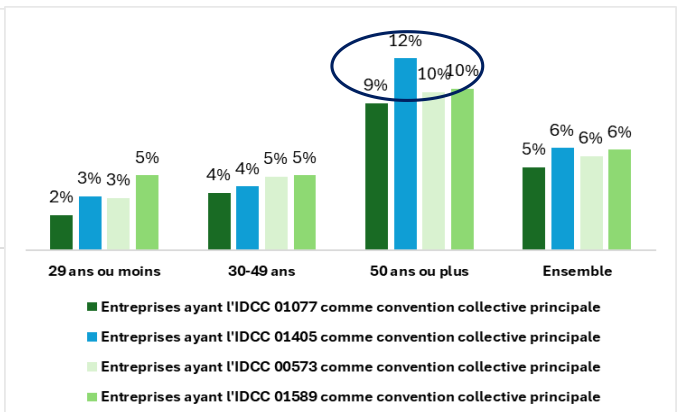
Source : DARES

A nouveau, les différences les plus marquées se retrouvent chez les femmes. La proportion de femmes seniors à temps partiel se situe autour de 25% dans les branches IDCC 1077 et 0573 (23% et 27% respectivement) contre 15%-16% dans les branches IDCC 1405 et 1589.

Taux de temps partiel pour les **femmes**, par tranche d'âge, comparaison avec le commerce de gros et les mareyeurs (31/12/2022)

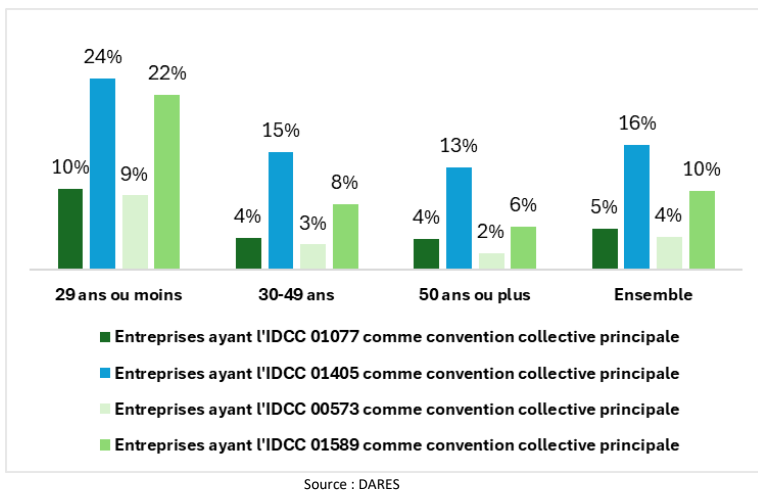


Taux de temps partiel pour les **hommes**, par tranche d'âge, comparaison avec le commerce de gros et les mareyeurs (31/12/2022)

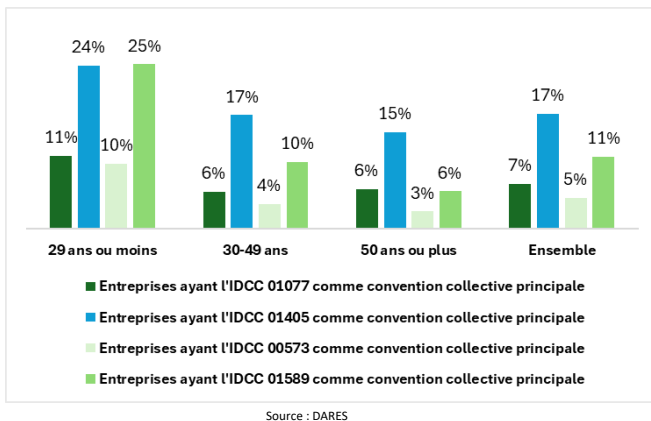


Enfin, on retrouve la particularité de la branche IDCC 1405 qui se distingue par une proportion de salariés en CDD élevée par rapport à la branche IDCC 1077 mais aussi par rapport aux 2 autres branches, IDCC 0573 et IDCC 1589.

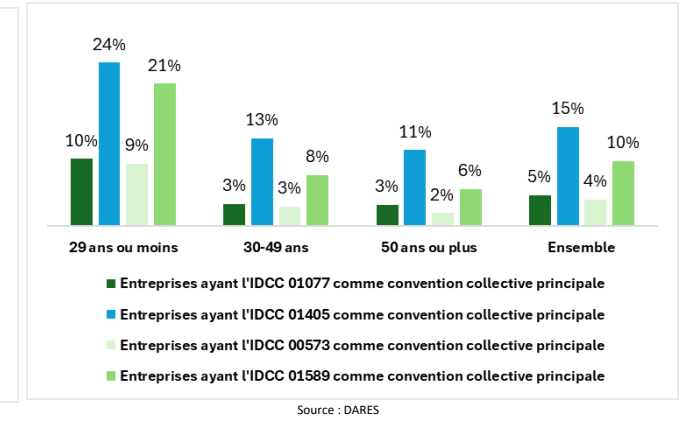
Taux de CDD (hommes et femmes), par tranche d'âge, comparaison avec le commerce de gros et les mareyeurs (31/12/2022)



Taux de CDD pour les **femmes**, par tranche d'âge, comparaison avec le commerce de gros et les mareyeurs (31/12/2022)



Taux de CDD pour les **hommes**, par tranche d'âge, comparaison avec le commerce de gros et les mareyeurs (31/12/2022)

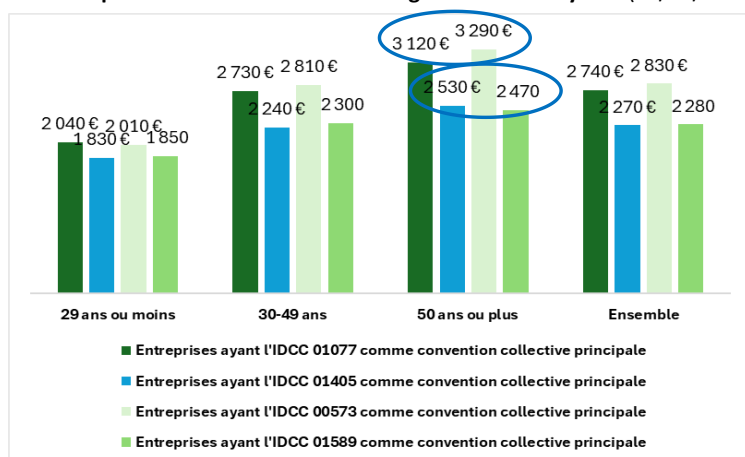


Un salaire moyen à 2 niveaux différents selon les branches

L'analyse comparée des 4 branches professionnelles met en évidence 2 niveaux de salaire :

- Un niveau de salaire moyen qui se situe à 3100-3200 euros pour les branches IDCC 1077 et IDCC 0573
- Un niveau de salaire moyen inférieur, autour de 2500 euros pour les branches IDCC 1405 et IDCC 1589.

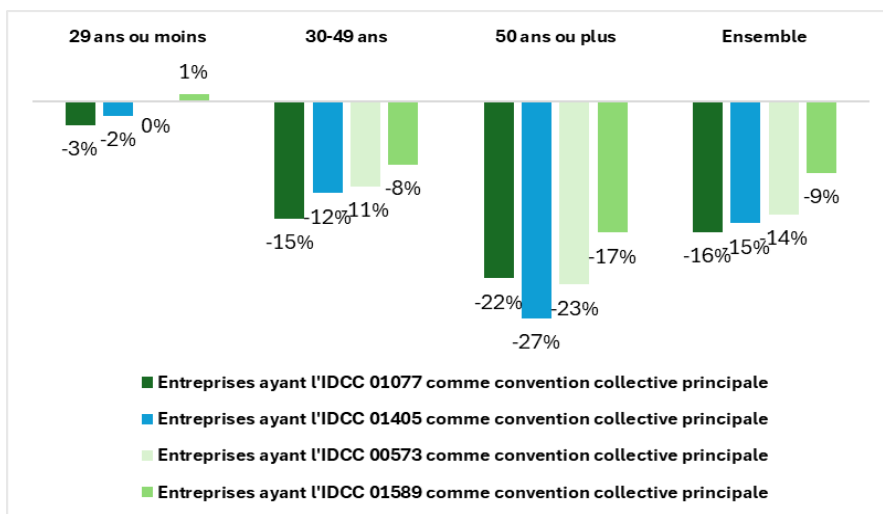
Salaires mensuel net moyen pour un ETP (hommes et femmes), par tranche d'âge, comparaison avec le commerce de gros et les mareyeurs (31/12/2022)



Source : DARES

Mais, si les écarts de salaire entre les femmes et les hommes sont également comparables entre les branches IDCC 1077 et IDCC 0573 (-22% et -23% en défaveur des femmes respectivement), ils sont très différents entre les branches IDCC 1405 et IDCC 1589. La première se distingue par un écart de salaire particulièrement important (-27% en défaveur des femmes) tandis que l'écart de salaire dans la seconde (-17% en défaveur des femmes) est le moins important des 4 branches professionnelles.

Ecart salarial Femmes/Hommes (salaire mensuel net moyen, ETP), par tranche d'âge, et comparaison avec le commerce de gros et les mareyeurs (31/12/2022)



Source : DARES

PARTIE II : LES PRATIQUES D'EMPLOI DES SENIORS DANS LES BRANCHES DU COMMERCE AGRICOLE

Cette deuxième phase de l'étude sur l'emploi des seniors visait à établir un état des lieux des pratiques actuelles des entreprises des branches du Commerce agricole en matière d'emploi des seniors. Au-delà de l'état des lieux, l'objectif de cette phase était également de mieux comprendre les facteurs explicatifs de ces pratiques, d'identifier les difficultés rencontrées par les employeurs dans la gestion des fins de carrière et de repérer, s'il y a lieu, des pratiques intéressantes qu'il serait pertinent d'approfondir et de diffuser plus largement. La présente analyse s'appuie sur une enquête par questionnaire en ligne diffusée aux entreprises des 2 branches, des entretiens avec un échantillon d'employeurs et des entretiens avec quelques salariés seniors en poste.

Méthodologie d'enquête et représentativité

L'objectif de l'enquête était double :

- *recueillir quelques éléments indicatifs sur les pratiques des entreprises, à approfondir lors des entretiens qualitatifs.*
- *Mobiliser les entreprises pour contribuer à l'étude en participant à un entretien ou à un groupe de travail.*

En conséquence, le questionnaire était volontairement court et comprenait principalement des questions sur les pratiques. Quelques données chiffrées ont été demandées pour situer l'échantillon de répondants mais l'enquête n'avait pas pour objectif une représentativité statistique des indicateurs recueillis.

Le lien vers le questionnaire en ligne a été diffusé par OCAPIAT aux adhérents des 2 branches cibles de l'étude, soit 2 296 entreprises, et relayé par les fédérations employeurs. Le recueil a été réalisé du 16 octobre au 28 novembre 2024, date de clôture de l'enquête avec une relance à mi-chemin. 294 entreprises ont répondu au questionnaire.

Le relais de l'enquête par les fédérations employeurs a élargi le champ des répondants à des entreprises n'appartenant à aucune des 2 branches (mais adhérentes à une des fédérations employeurs). En cohérence avec la cible de l'étude, l'exploitation a porté sur les répondants des 2 branches du Commerce agricole uniquement, soit 139 répondants sur les 294. La représentativité de l'échantillon a été estimée par rapport au nombre d'entreprises et de salariés enregistrés par la Dares.

Nombre d'entreprises	IDCC 1077	IDCC 1405	Total
Répondants	114	25	139
Entreprises de la branche (Dares 2022)	1 460	600	2 060
Représentativité	7,8%	4,2%	6,7%

Nombre de salariés	IDCC 1077	IDCC 1405	Total
Répondants	5 498	477	5 975
Entreprises de la branche (Dares 2022)	20 200	9 800	30 000
Représentativité	27,2%	4,9%	19,9%

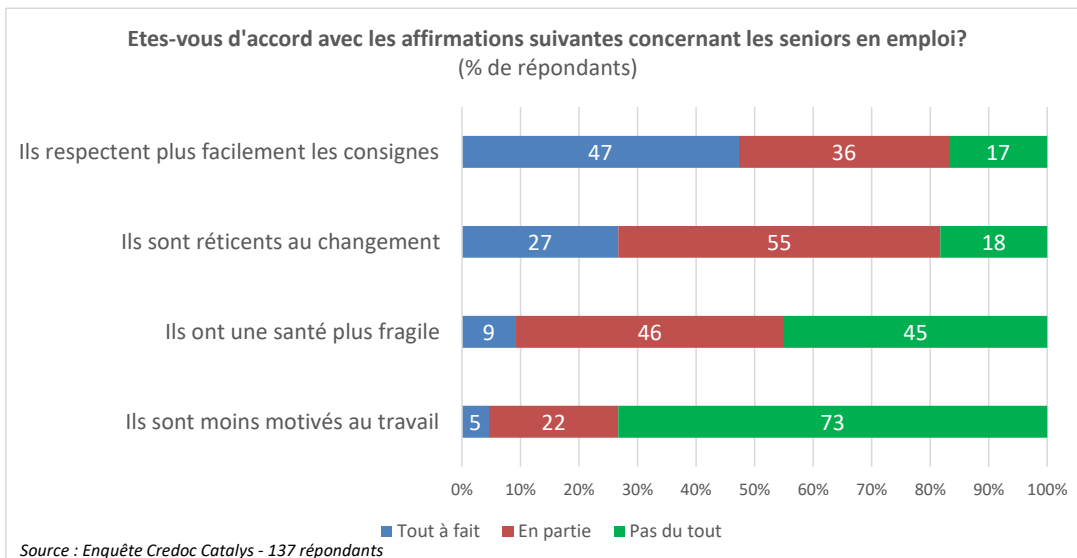
Ainsi, on peut estimer le taux de représentativité à près de 7% des entreprises des 2 branches et 20% en nombre de salariés. Ce taux est très inégal entre les 2 branches. Il est plus élevé pour la branche IDCC 1077 et particulièrement en nombre de salariés en raison d'une forte sur-représentation des grandes entreprises parmi les répondants. Inversement, le taux de retours des entreprises de la branche IDCC 1405 est plus faible et provient de plus petites entreprises.

Comme précisé plus haut, compte tenu du faible taux de retours, les résultats de cette enquête sont des indicateurs de tendance uniquement et ne peuvent être extrapolés sans avoir été confirmés avec un échantillon plus important de répondants.

5. La situation des seniors au sein des entreprises

La perception des seniors au travail

Les employeurs ont été interrogés sur quelques caractéristiques communément émises sur les seniors en emploi. Le respect des consignes est la caractéristique partagée par le plus grand nombre d'employeurs (47% tout à fait et 36% en partie), suivie de la réticence au changement (27% tout à fait et 55% en partie) et des problématiques de santé (27% tout à fait et 55% en partie) et des problématiques de santé.

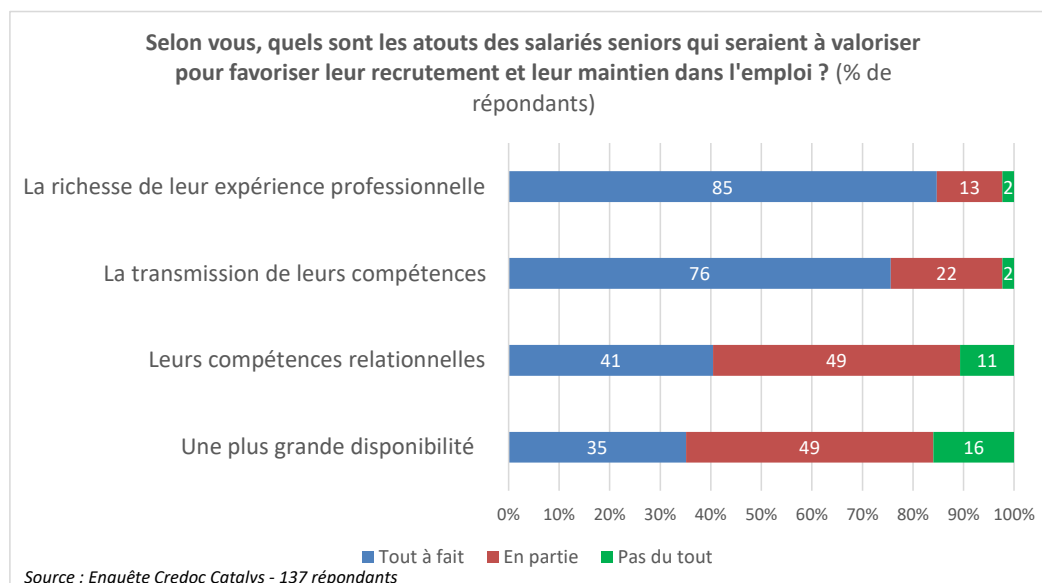


La question du respect des consignes se retrouve plus largement dans les conflits de générations, les jeunes étant classiquement perçus comme plus « contestataires » et les plus âgés comme plus « rangés ». Cette caractéristique ne ressort d'ailleurs plus dans la suite des échanges avec les employeurs et salariés alors que les questions liées aux changements ou à la santé sont évoquées à plusieurs reprises au travers de l'enquête.

La baisse de motivation au travail est la caractéristique proposée la moins partagée : près des ¾ des répondants se disent pas du tout d'accord avec cette affirmation.

Inversement, les employeurs et des salariés ont été interrogés sur les atouts des seniors qui seraient à valoriser pour favoriser leur recrutement et leur maintien dans l'emploi. La richesse de l'expérience professionnelle est l'atout le plus fréquemment cité par les entreprises répondantes (85% d'entre elles

sont tout à fait d'accord avec cette affirmation), puis la transmission des compétences (76% des répondants sont tout à fait d'accord avec cette affirmation).



Les répondants citent également : « la sagesse des anciens », « l'engagement », « une expérience qui leur donne une capacité à motiver les nouvelles recrues, « la fidélité dans l'emploi ».

L'étude fait effectivement remonter des situations très contrastées : des seniors usés, démotivés et l'employeur ne sachant comment agir pour remédier à ces situations et des seniors valorisés au sein de l'entreprise, conscients de leurs atouts et appréciant de pouvoir les exploiter et les transmettre sur leur fin de carrière.

« Notre entreprise est à taille humaine et familiale. Nos salariés sont plutôt fidèles et nos seniors pas très pressés de partir et nous pas très pressés de les voir partir. » (responsable entreprise)

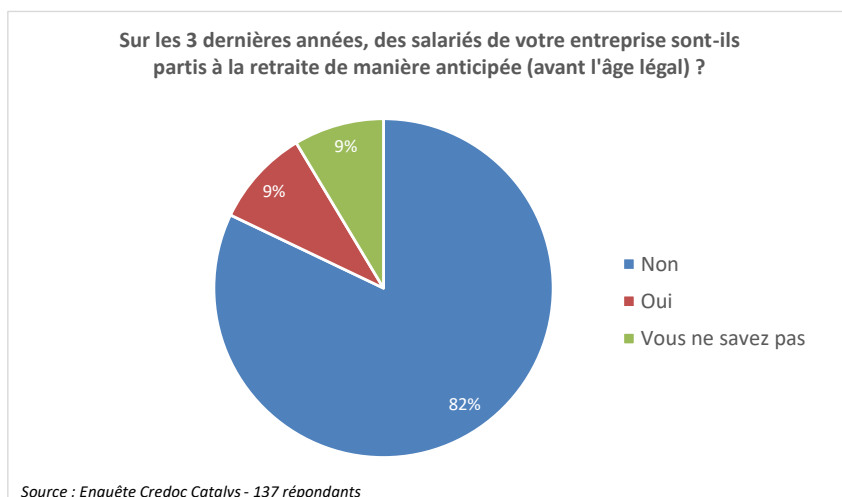
« On a un rôle d'accompagnateur. Le secteur se fait beaucoup de soucis actuellement, on essaie d'aider, de tourner les changements en cours et à venir comme une opportunité pour les jeunes pour aller vers d'autres modes de fonctionnement. » (salarié senior)

La suite de l'analyse met l'accent sur les difficultés rencontrées par les salariés seniors et leurs employeurs parce que ces difficultés sont réelles et pour beaucoup sans solution aujourd'hui. Mais, cela ne veut pas dire pour autant que tous les seniors soient en difficulté dans leur travail et les employeurs et salariés interrogés ont également témoigné de fin de carrière riches et positives.

Peu de départs à la retraite prématurés visibles, excepté pour cause de carrière longue

On a vu plus haut que, globalement, 30% environ des nouveaux retraités n'étaient déjà plus en emploi lors de la liquidation de leurs droits, dont 10% pour raisons de santé. L'usure professionnelle notamment, physique et/ou psychique, amène des salariés à quitter prématurément leur emploi suite à des problèmes de santé ou une inaptitude par exemple. D'autres peuvent faire le choix, en fonction de leur situation de travail et situation de vie, de partir de manière anticipée à la retraite, c'est-à-dire avant l'âge légal.

Afin d'essayer d'évaluer la réalité de ce phénomène au sein des entreprises des branches du Commerce agricole, l'enquête questionnait les employeurs sur l'existence de départs anticipés à la retraite sur les 3 dernières années. Un peu moins de 10% des répondants signalent des départs anticipés à la retraite parmi leurs salariés.

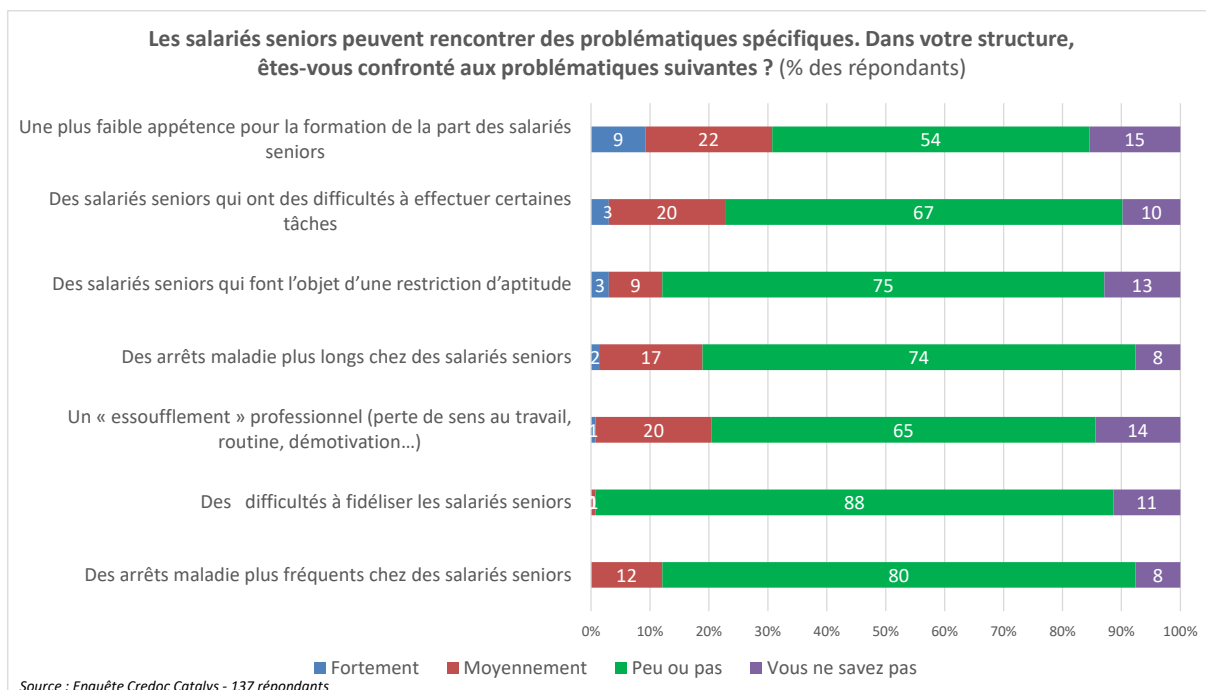


Le motif de départ cité par les employeurs est alors principalement la carrière longue qui permet de partir avec un taux plein avant l'âge légal. Les emplois concernés : commercial, le plus fréquemment cité, suivi de magasinier mais aussi chauffeur, agent administratif, comptable, chef de station...

Les employeurs ont en fait peu de visibilité sur les départs prématurés. Ils voient les départs de leur entreprise mais connaissent peu le devenir de ces personnes. Certains soulignent l'existence de situations d'inaptitude, face auxquelles ils se trouvent sans solution, avec la crainte que le recul de l'âge de départ à la retraite ne les multiplie. Dans tous les cas, les salariés privilégient le départ avec une retraite à taux plein et la recherche de solutions pour adapter la fin de carrière devient centrale pour le salarié comme pour l'employeur.

Des problématiques spécifiques rencontrées par les seniors au travail

Lorsqu'on interroge les employeurs sur les éventuelles spécificités des seniors au travail, près d'un tiers des répondants disent être effectivement confrontés à une plus faible appétence pour les formations de la part de ces salariés (9% fortement et 22% moyennement). Ce constat serait un peu plus marqué dans la branche IDCC 1405. Viennent ensuite les difficultés pour les seniors à effectuer certaines tâches (3% fortement et 20% moyennement), l'essoufflement professionnel et les arrêts maladie plus longs.



Les employeurs citent également d'autres problématiques : la gestion du stress, une plus grande difficulté à s'adapter à des conditions de travail difficiles (rythme de travail saisonnier, horaires variables, travail dans le froid...), des situations d'usure physique (mal de dos, perte d'audition...). S'ajoute aussi l'adaptation au poste de travail, à de nouvelles méthodes ou outils, moins facile lors du recrutement d'un senior qui a déjà une longue carrière chez un précédent employeur.

Les salariés font également part de difficultés de formation, qui ressortent particulièrement dans le domaine du numérique. Ils participent aux formations mais regrettent que les différents niveaux d'acquis ne soient pas davantage pris en compte dans les contenus. En effet, compte tenu des évolutions très rapides dans le domaine du numérique ces dernières années, les jeunes qui ont grandi avec, ont déjà un acquis important alors que les anciens doivent tout apprendre. Plus largement, une prise en compte insuffisante dans les méthodes pédagogiques de l'existence d'une diversité de profils parmi les stagiaires diminue l'efficacité des formations. Un employeur va plus loin en expliquant que les outils mêmes de formation, qui utilisent de plus en plus fréquemment le numérique (tablette, internet...), en freinent l'accès aux plus anciens, qui peuvent souffrir d'illectronisme notamment si leur emploi ne les a jamais amenés à utiliser ces outils.

L'usure physique et l'essoufflement au travail comme principal frein au bon déroulement de la fin de carrière

L'usure physique est une des premières problématiques citées, même si elle ne concerne pas tous les métiers. Que ce soient les employeurs ou les salariés interrogés, les problématiques qui ressortent le plus fréquemment sont liées aux gestes physiques, à des douleurs croissantes ou encore à la fatigue qui gagne plus vite en période de travail intense ou en raison de nombreux déplacements. Avec le risque d'aboutir à une situation d'inaptitude coûteuse pour l'employeur comme pour le salarié. Les métiers de la logistique sont particulièrement concernés. Mais l'usure professionnelle est également psychique. Les fonctions support, par exemple, sont plutôt sujettes à un « essoufflement au travail ».

Les personnes se disent moins motivées, elles ressentent une lassitude dans leur travail. Ce phénomène est également cité par les employeurs pour les emplois de commerciaux.

« Il peut y avoir une sorte d'épuisement dans son poste, de fatigue, on a besoin de se renouveler » (RRH)

« 2028 me semble loin, psychologiquement la charge mentale est plus importante, on a un travail saisonnier, on ne peut pas prendre de congé avant mai, on a un nouveau logiciel, on travaillait ensemble depuis 30 ans mais ils partent tous à la retraite, je serai la dernière en novembre 2028... » (salariée assistante commerciale qui se dit très en difficulté à son poste)

Le bon déroulement de la fin de carrière implique aussi de suivre l'évolution des métiers : les évolutions technologiques (logiciels...) ou réglementaires (exemple de la numérisation de la facturation) notamment. Les salariés doivent rester en veille et l'adaptation peut devenir plus compliquée avec l'ancienneté et l'ancrage des habitudes de travail qui s'est fait petit à petit. Des formations sont proposées mais des salariés seniors reconnaissent eux-mêmes qu'ils peinent à modifier leurs pratiques.

Des responsables interrogés soulignent néanmoins que les problématiques citées ne sont pas spécifiques aux salariés seniors » mais qu'elles peuvent se rencontrer chez tous les salariés, quel que soit l'âge.

6. Des employeurs qui se disent démunis pour accompagner la fin de carrière

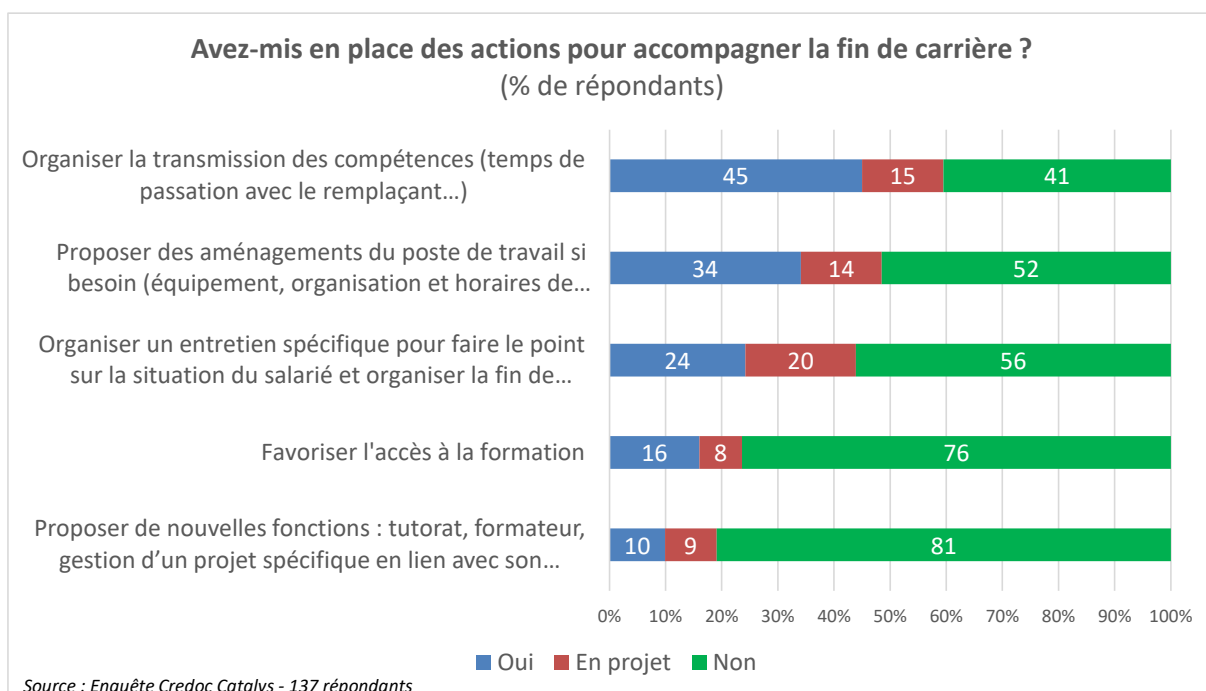
On notera tout d'abord que seules 3 entreprises sur les 139 entreprises répondantes à l'enquête (soit 2%) disent avoir signé un accord concernant le recrutement et le maintien dans l'emploi des seniors. Ces 3 entreprises sont issues de la branche IDCC 1077 et comptent plus de 10 salariés.

Face aux difficultés rencontrées, on constate que très peu d'actions sont aujourd'hui entreprises par les employeurs. Ils mesurent de plus en plus fortement l'enjeu mais ont peu de réponses à apporter et émettent des craintes face à l'allongement des durées de carrière et au risque de multiplication des fins de carrière difficiles. Il faut distinguer 2 niveaux d'action possible :

- L'accompagnement de la fin de carrière
- L'accompagnement du départ à la retraite

L'accompagnement de la fin de carrière

Parmi les actions proposées, organiser la transmission des compétences est l'action la plus fréquemment mise en place, par 45% des employeurs répondant à l'enquête, suivi de l'aménagement du poste de travail, mis en place par 34% des employeurs répondant. On a vu que la richesse de l'expérience professionnelle et la transmission des compétences étaient considérées comme les principaux atouts des salariés seniors mais cette transmission, lorsqu'ils quittent l'entreprise, est alors un véritable enjeu pour l'employeur. En l'absence d'anticipation, plusieurs ont pu constater la perte de ces compétences avec le départ du salarié. Certains évoquent l'embauche d'alternants pour préparer le remplacement et assurer cette transmission.

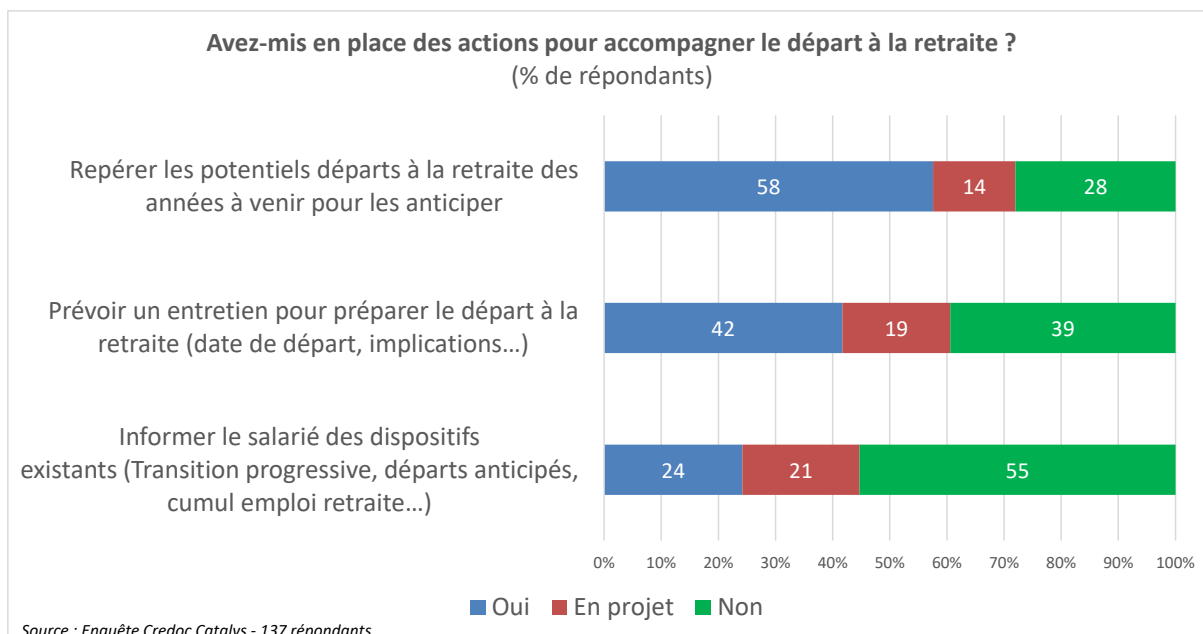


Un entretien spécifique pour faire le point sur la situation du salarié et préparer la fin de carrière est moins fréquemment mis en place (par près d'1/4 des employeurs répondant) mais constitue un projet pour une partie d'entre eux.

Ainsi, on constate que les premières actions des employeurs se concentrent plutôt sur la préparation de l'entreprise à la sortie du salarié (s'assurer de la préservation en interne de ses compétences) et non sur l'accompagnement du salarié lui-même pour maintenir son employabilité (accès à la formation, à de nouvelles fonctions).

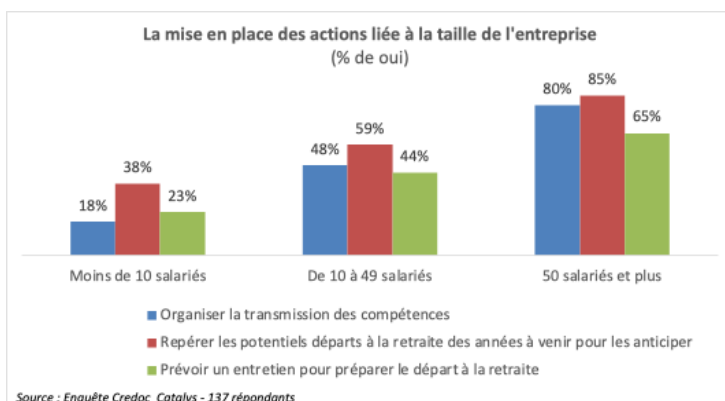
L'accompagnement des départs à la retraite

L'accompagnement du départ à la retraite vise à faciliter la transition du salarié entre l'activité et la retraite. L'action la plus fréquente mise en place par les employeurs et le repérage de ces départs afin de pouvoir les anticiper (mise en place par 58% des répondants et en projet pour 14% d'entre eux) puis la réalisation d'un entretien spécifique pour préparer ce départ (mis en place par 42% des répondants et en projet pour 19% d'entre eux).



L'information des salariés sur les dispositifs existants est relativement peu mise en place mais est un besoin manifesté par les employeurs interrogés ainsi que par des salariés. En effet, l'étude met en évidence une méconnaissance de cette existant et un faible recours à ces dispositifs alors qu'ils peuvent permettre d'améliorer la gestion de cette transition.

Si toutes les entreprises n'ont pas encore mis en place d'actions spécifiques, on constate que la fréquence d'action croit avec la taille de l'entreprise : 18% des répondants qui comptent moins de 10 salariés ont organisé la transmission des compétences et 38% le repérage des départs à venir contre respectivement 80% et 85% des entreprises de 50 salariés et plus.



Cette situation n'est pas spécifique à la politique seniors mais concerne toutes les actions de gestion des ressources humaines qui sont globalement plus développées dans les entreprises qui bénéficient d'un personnel dédié.

7. Une gestion de fin de carrière qui devient stratégique

L'allongement des durées de carrière, une augmentation attendue du nombre de seniors en poste dans l'entreprise amènent les employeurs à une réflexion plus stratégique sur la gestion de fin de carrière. En effet, jusqu'ici l'accompagnement des seniors et la préparation du départ en retraite se

fait au cas par cas. En fonction des besoins identifiés ou formulés par le salarié senior, des solutions individuelles sont recherchées comme, par exemple, l'adaptation du poste de travail aux difficultés spécifiques de la personne ou l'organisation d'un allègement du temps de travail jusqu'au départ effectif à la retraite.

« On a retiré tout ce qui sollicitait trop le poignet à une personne qui avait des douleurs au poignet. » (RRH)

« J'ai senti que si on ne changeait rien, on allait le perdre, il allait ronronner, démotivé. J'ai donc réfléchi avec lui à un changement de mission » (directeur)

« La responsable administrative avait exprimé son souhait de partir l'année dernière, elle avait l'âge légal mais n'était pas à taux plein. On a organisé un départ progressif : elle avait beaucoup de congés en retard et a utilisé son compteur temps qu'il lui a fait gagner une année complète de trimestre. » (Directeur)

Ce traitement au cas par cas présente plusieurs limites :

- Une solution n'est pas toujours trouvée : parce que ni employeur ni le salarié n'ont l'expertise suffisante pour exploiter tous les possibles (connaissance des dispositifs existants, modalités organisationnelles innovantes) ou encore parce le besoin n'a pas été identifié et suffisamment anticipé.
- Un traitement au cas par cas est possible avec un petit nombre de seniors mais devient complexe si ce nombre augmente.

Sachant que l'absence de solutions a un coût important pour le salarié et pour l'entreprise. Des salariés restent dans des situations de souffrance au travail (physiques et/ou psychiques) qui se traduisent notamment par une diminution de la performance, une augmentation de l'absentéisme et, in fine, la survenue de situations d'inaptitude.

Des entreprises disent mener une réflexion pour mettre en place une gestion des fins de carrière en s'appuyant sur plusieurs éléments :

- Mieux anticiper les besoins de fin de carrière (suivre la pyramide des âges) ;
- Proposer un entretien spécifique (qui peut être couplé avec l'entretien professionnel) pour évaluer la situation du senior et examiner les besoins / solutions possibles ;
- Adapter le poste de travail (tant pour prévenir l'usure physique que psychique) : aménagement, réorganisation du travail en fonction des difficultés de la personne, définition de nouvelles fonctions...

Il s'agit alors pour ces entreprises de formaliser un plan d'action et d'aller vers la construction d'un parcours senior. En complément d'une stratégie de fin de carrière, les entreprises doivent également mettre en place une stratégie de transmission des compétences : comment sécuriser les compétences de l'entreprise afin qu'elles ne disparaissent pas avec le départ du salarié senior ? sachant que ce dernier a, le plus souvent une longue expérience et développé une expertise dans son domaine. La fonction de « tutorat » par exemple : quelle définition de cette fonction ? quelle valeur ajoutée ? quel processus mettre en place ? Des expériences de tuilage avec des alternants ont été menées par des entreprises. Cette modalité permet une maîtrise de la masse salariale mais s'avère insuffisante face à la mobilité des alternants. Pour ancrer cette transmission, une entreprise a fait le choix de faire écrire aux alternants l'ensemble des procédures et pratiques transmises par les salariés.

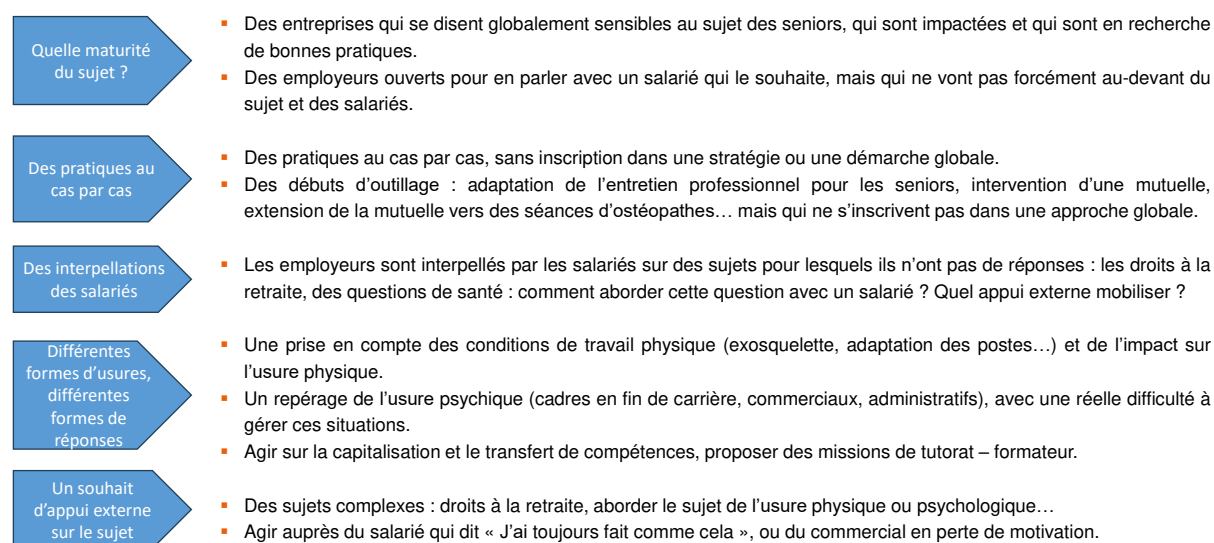
Les employeurs soulignent également la nécessité que les salariés soient mieux informés des conditions de fin de carrière et de départs à la retraite. Des responsables expliquent accompagner eux-mêmes certains salariés dans les démarches à réaliser pour préparer la liquidation de leurs droits à la retraite. S'ils sont prêts à informer et aider, ils soulignent aussi ne pas être experts et s'interrogent sur les limites de leur intervention. Les salariés eux-mêmes sont demandeurs d'une meilleure information mais sont aussi en attente de conseils. La fin de carrière devient également stratégique du côté de salarié : quand puis-je partir ? A quel moment est-ce le plus pertinent ? quels dispositifs puis-je solliciter ?...La retraite progressive, par exemple, est peu connue des salariés.

PARTIE III : LES PRÉCONISATIONS

Attention : la définition des actions à mener devra tenir compte de l'actuel projet de loi pour favoriser l'emploi des seniors (examiné à partir du 4-5 juin 2025) qui prévoit notamment les mesures suivantes :

- Une obligation de négociation sur l'emploi et le travail des salariés expérimentés dans les branches professionnelles et dans les entreprises d'au moins 300 salariés
- Une articulation entre la visite médicale de mi-carrière et l'entretien professionnel
- Un entretien professionnel 2 ans avant le soixantième anniversaire du salarié
- L'expérimentation pour une durée de 5 ans d'un contrat de valorisation de l'expérience pour les demandeurs d'emploi de 60 ans et plus inscrits à France Travail
- La possibilité d'affecter l'indemnité de départ à la retraite au maintien total ou partiel de la rémunération en cas de réduction de la durée de travail du salarié

L'étude a montré que, à ce jour, peu d'entreprises au sein des branches du Commerce agricole, ont engagé des actions pour améliorer l'accompagnement des seniors et la gestion de la fin de carrière. Au contraire, elles ont fait part de leur difficulté à trouver des solutions et de réflexions tout juste émergentes sur le sujet. Ainsi, l'analyse des pratiques des employeurs fait ressortir plusieurs éléments, synthétisés ci-dessous :



Le partage de ces éléments avec un groupe de travail, enrichi par le repérage de bonnes pratiques dans d'autres secteurs ou branches professionnelles, amène à formuler 5 axes de préconisations pour accompagner les entreprises dans l'amélioration de la gestion des fins de carrière :

1. Renforcer la prévention de l'usure professionnelle
2. Accompagner la 2^{nde} partie de carrière
3. Organiser la fin de carrière et la transition vers la retraite
4. Sécuriser la transmission des compétences
5. Favoriser le recrutement des seniors

On constate notamment qu'une partie des difficultés évoquées par les employeurs et salariés seniors ne sont pas provoquées par l'âge mais résultent du parcours professionnel et des conditions de travail du salarié tout au long de sa carrière. Le terme d'« usure » exprime bien ce phénomène : si les maux apparaissent plus fortement à partir de 50 ans, ce sont les gestes et pratiques mis en œuvre jusque-là qui en sont responsables. De même, la capacité à s'adapter à un nouveau poste de travail, à s'engager dans une nouvelle fonction, à se reconverter si besoin, dépend pour beaucoup des compétences acquises tout au long de la carrière et de la propension développée par le salarié à se former et à évoluer. Ainsi les 2 premières préconisations ne concernent pas spécifiquement la fin de carrière. La prévention de l'usure professionnelle se fait tout au long de la carrière et si globalement le suivi de la santé au travail et la prévention des risques professionnels se sont améliorés ces dernières années, l'ampleur des problèmes de santé liés aux gestes et pratiques professionnels évoqués tant par les employeurs que par les salariés, laisse à penser que cette prévention est encore largement insuffisante. La 2^{ème} préconisation concerne la 2^{nde} partie de carrière, à partir de 45 ans environ, mais, le parcours professionnel démarre bien avant.

Les 5 axes de préconisations sont présentés ci-après en reprenant pour chacun d'entre eux les principaux constats et la déclinaison des différentes actions qui en découlent. S'il y a lieu, quelques exemples de pratiques sont donnés.

Axe 1 – Renforcer la prévention de l'usure professionnelle

Objectif : Prévenir l'usure professionnelle (physique et psychique), les accidents du travail, les inaptitudes

Publics : Employeurs et salariés

Constats

- L'usure physique des seniors est une des principales problématiques citées par les employeurs en lien avec le port de charge, les gestes répétitifs, les conditions de travail difficiles (horaires, travail dans le froid, pic d'activité saisonnier, bruit...)
- Une augmentation attendue des inaptitudes pour les prochaines années, des possibilités de reclassement limitées
- Des inaptitudes coûteuses pour l'employeur
- Des inaptitudes, qui au-delà de l'usure professionnelle, ont souvent un impact psychologique sur les salariés
- Des situations d'usure psychique, un essoufflement professionnel, une gestion du stress plus difficile exprimée par certains seniors

Descriptif de l'action

- Poursuivre la sensibilisation de l'encadrement et des salariés à la prévention des risques professionnels : formation des encadrants au repérage des besoins, aux solutions possibles (équipements, organisation du travail...), formation des salariés (Geste et posture...)
- Renforcer les démarches de prévention par la réalisation de diagnostics ergonomiques (postes et environnements de travail) afin d'identifier les facteurs créant de l'usure professionnelle et définir des réponses ad hoc (formation, adaptation des postes de travail)

- Examiner les possibilités de financement en préventif des équipements (exosquelette...) : exemple des contrats de prévention de la MSA
- S'appuyer sur les outils et partenaires existants : outils Ocapiat (« Comprendre la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) et connaître les démarches et outils disponibles », formations), Service de prévention et Santé au Travail, Caisse d'Assurance Retraite et de Santé au Travail (Carsat), Agence Nationale / Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (Anact / Aract)...

Exemples de pratiques :

- des contrats de prévention entre employeur et MSA dans le cadre d'une Convention nationale d'objectif entre la CCMSA et la branche
- des séances de sophrologie proposées aux salariés et financées par la mutuelle

Axe 2 – Accompagner la 2^{nde} partie de carrière

Objectif : Développer / maintenir l'employabilité et la motivation du salarié tout au long de sa carrière

Publics : Employeurs et salariés

Constats

- Des situations difficiles en fin de carrière qui nécessitent d'être anticipées :
 - une perte de motivation, une lassitude de certains salariés seniors
 - le sentiment d'être dépassé, de ne plus savoir faire
 - une moindre appétence pour la formation
 - des réticences aux changements de méthodes et d'outils dans les pratiques professionnelles
- L'illectronisme comme frein à l'évolution professionnelle (évolution de l'emploi, accès à la formation à distance...)
- Un taux d'accès à la formation qui diminue avec l'âge

Descriptif de l'action

- Mettre en place un entretien spécifique pour la 2^{nde} partie de carrière (45 -50 ans) : bilan et besoins en compétences, souhait d'évolution du salarié, accès à la formation
- Agir contre l'illectronisme : repérer les emplois concernés (non utilisateurs d'outils numériques dans leur travail quotidien) et proposer des solutions : des formations adaptées, un accompagnement par un pair...
- Encourager la formation en 2^{nde} partie de carrière : se donner un taux cible à suivre par catégorie d'âge
- Cartographier les emplois et identifier les passerelles possibles entre les métiers et plus particulièrement pour les métiers repérés comme les plus sujets à l'usure professionnelle (métiers physiques, commerciaux notamment)
- Travailler au niveau d'un territoire les parcours possibles entre les entreprises du secteur en intra voire en inter-branches ?
- Exploiter les dispositifs existants pour développer les compétences et la qualification :
 - Le Conseiller en Evolution Professionnelle (CEP) : inciter, orienter le salarié vers le CEP (à partir de 45-50 ans ?)
 - La Pro A (financement de projets de reconversion en interne en alternance)
 - La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE, réformée en 2023 pour en faciliter le recours)

Axe 3 – Organiser la fin de carrière et la transition vers la retraite

Objectif : Assurer une fin de carrière de qualité et « performante » pour le salarié et pour l'entreprise

Publics : Employeurs et salariés, organismes de formation

Constats

- Des situations avérées d'usure physique et / ou psychique de salariés seniors (à partir de 55 ans)
- Des difficultés avérées d'adaptation des compétences aux évolutions de l'emploi occupé
- Des formations moins efficaces, des seniors qui ne se retrouvent pas dans les contenus / modalités d'animation des formations
- Des salariés seniors qui souhaiteraient alléger leur charge de travail
- Des salariés seniors qui ont besoin d'être informés et conseillés sur la fin de carrière et les conditions de départs à la retraite
 - Des informations collectives proposées par les Caisses de retraite qui ne sont pas suffisantes, des rendez-vous individuels difficiles d'accès (peu de créneaux) et qui ne répondent pas aux besoins
- Des employeurs qui disent ne pas savoir comment aborder avec les seniors les difficultés qu'ils constatent et plus largement comment aborder la question de la fin de carrière (parfois mal perçue de ces salariés qui se sentent stigmatisés, qui craignent une « mise au placard », et refusent tous changements ou traitements spécifiques)
- Une volonté de la part des employeurs de repérer les potentiels départs à la retraite afin de les anticiper
- Mais des employeurs démunis pour proposer des solutions et insuffisamment informés des dispositifs existants

Descriptif de l'action

- Prévoir un entretien spécifique pour organiser la fin de carrière : diagnostic de la situation professionnelle du salarié senior en termes de compétences, de conditions de travail, de santé (physique et psychique) afin d'identifier les besoins d'évolution de l'emploi occupé et d'aménagement du poste de travail s'il y a lieu
- Former les responsables RH et encadrants à la conduite de cet entretien, lever les représentations / préjugés qui peuvent exister chez les encadrants
- Proposer de nouvelles fonctions en lien avec l'expertise du salarié senior : référent thématique / formateur interne, référent Action de Formation en Situation de Travail (AFEST)
- Mettre en place au sein de l'entreprise, des mesures spécifiques à destination des seniors, par exemple :
 - Faciliter l'accès au temps partiel pour les seniors (priorisation)
 - Adapter l'organisation du travail : augmenter le temps en télétravail, diminuer les déplacements professionnels...
 - Proposer un temps partiel mieux rémunéré : à 80% rémunéré à 90% voire à 100%
 - Donner la possibilité de convertir en temps la future indemnité de départ à la retraite pour partir plus tôt
 - Inciter à utiliser son compte épargne temps dans le cadre d'une interruption anticipée d'activité via un abondement en jours de l'employeur

- Informer les employeurs et salariés sur les dispositifs existants et notamment sur la retraite progressive
- Examiner la pertinence et la faisabilité du Mécénat de compétences senior : mise à disposition d'un organisme d'intérêt général (associations, fondations, établissements d'enseignement...) de salariés seniors, sur leur temps de travail, avec des conditions fiscales avantageuses. A mutualiser entre plusieurs entreprises pour le rendre accessible aux PME ?
- Réfléchir à la pertinence d'un référent senior au sein de l'entreprise ou d'un « coach senior » issu d'un organisme externe : un tiers qui détient l'expertise technique sur les dispositifs de retraite (que n'a pas l'employeur) et qui permet au salarié de s'exprimer sans crainte d'être stigmatiser par son manager
- Proposer des Prestations Conseil RH (PCRH) sur l'accompagnement de la fin de carrière et la transition vers la retraite
- Sensibiliser les organismes de formation à l'importance de prendre en compte le caractère intergénérationnel des groupes de stagiaires pour adapter les méthodes pédagogiques (exemple des formations aux outils numériques : des acquis de départ qui peuvent être différents selon les générations)

Exemples de pratiques

- Une information à destination des salariés de l'entreprise de plus de 55 ans organisée par la Caisse de retraite une fois par an

Axe 4 – Sécuriser la transmission des compétences

Objectif : Optimiser le transfert de compétences pour que les savoir-faire ne soient pas perdus, sécuriser les compétences stratégiques de l'entreprise

Publics : Employeurs et salariés

Constats

- La transmission des compétences est la principale action mise en place par les entreprises interrogées pour accompagner la fin de carrière
- Des employeurs constatent un risque important de perte de compétences consécutifs à un départ à la retraite
- Ce risque est particulièrement important dans les petites entreprises qui ont su fidéliser leurs salariés : des départs aujourd'hui de personnes avec une forte expertise métier et une excellente connaissance de l'entreprise, le départ d'une génération parfois aux postes de direction
- Une transmission qui se fait le plus souvent au coup par coup, entre 2 personnes : mise en place d'un binôme, mais une organisation limitée par son coût financier, le recours à un alternant pour faire la transition
- Avec l'augmentation à venir des départs, des employeurs soulignent la nécessité de formaliser un processus de transmission afin de sécuriser les compétences de l'entreprise

Descriptif de l'action

- Structurer un processus de transmission des compétences au sein de l'entreprise
- Encourager la capitalisation et la formalisation écrite des process et pratiques professionnels afin de les pérenniser, indépendamment des personnes
- Examiner les possibilités de financement d'un binôme sur un poste (exemple d'un binôme avec une nouvelle recrue en alternance)
- Proposer un « bi-tutorat » : tutorat d'un senior vers une nouvelle recrue sur les compétences métiers et tutorat inversé du jeune vers le senior sur des nouvelles compétences (numériques notamment, réseaux sociaux...mais aussi nouveaux logiciels par exemple)
- Encourager la formation des tuteurs seniors

Exemples de pratiques

- Une entreprise oblige les alternants à écrire toutes les procédures qui leur sont transmises afin de s'assurer que cette connaissance ne parte pas avec l'alternant

- La mise en place systématique d'un binôme avec un salarié expérimenté pour toute nouvelle recrue afin de sécuriser l'intégration

Axe 5 – Favoriser le recrutement des seniors

Objectif : Exploiter le vivier de recrutement que constituent les seniors

Publics : Employeurs et salariés

Constats

- Une mobilité et des évolutions professionnelles qui sont freinées par les difficultés que rencontrent les seniors sur le marché du travail
- Ces difficultés au niveau du recrutement n'incitent pas les seniors en poste à s'engager dans une évolution professionnelle ou reconversion et est un facteur qui contribue à un « immobilisme » du salarié, même en cas d'usure professionnelle
- Des représentations, des préjugés de la part des recruteurs et managers vis-à-vis des compétences et de la capacité d'intégration des seniors dans une nouvelle entreprise / à un nouveau poste
- L'investissement en termes de formation et d'adaptation au poste qui accompagne tout recrutement ne favorise pas l'embauche de seniors compte tenu d'un départ de l'entreprise prévisible à plus court terme (5 ans par exemple)
- Les seniors constituent un vivier de recrutement sur un marché du travail particulièrement tendu avec une forte pénurie de compétences dans le secteur

Descriptif de l'action

- Sensibiliser les entreprises aux atouts des salariés seniors (fidélité, expertise, autonomie)
- Former les responsables RH aux pratiques de recrutement responsables afin de prévenir les risques de discrimination par l'âge
- Examine les besoins d'adaptations du parcours d'intégration d'un salarié senior

Le tableau ci-après structure les actions en fonction du principal porteur a priori : OCAPIAT (en bleu) ou les branches professionnelles (en orange).

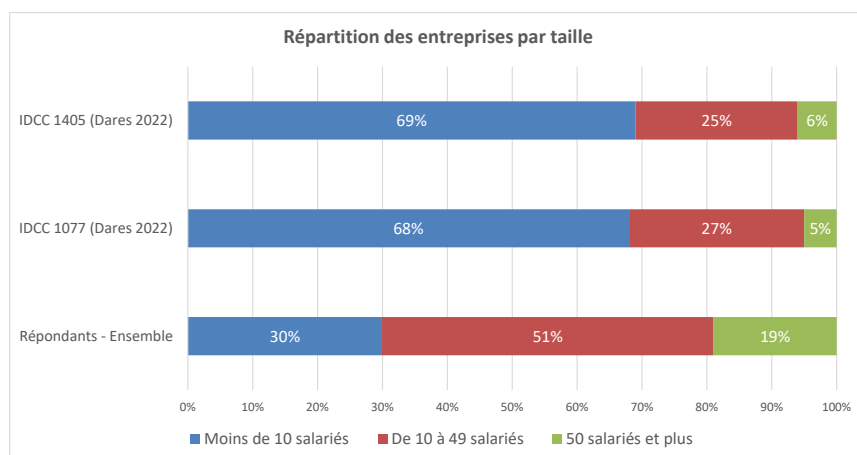
PORTEUR DE L'ACTION	Renforcer la prévention de l'usure professionnelle	Accompagner la 2 nd e partie de carrière	Organiser la fin de carrière et la transition vers la retraite	Sécuriser la transmission des compétences	Favoriser le recrutement des seniors
Ocapiat	Exploitation des démarches et outils existants pour améliorer la QVCT avec une sensibilisation à l'enjeu de maintien dans l'emploi jusqu'à la retraite	Communiquer sur les dispositifs existants (CEP, Pro A, VAE...) en valorisant leur apport en 2 nd partie de carrière	Proposer des formations au management de la fin de carrière à destination des responsables RH		Proposer des formations aux pratiques de recrutement responsables et non discriminantes à destination des responsables RH et encadrants
		Accompagnement à l'utilisation des outils numériques (démarche, formation)			
		Sensibiliser les OF à penser les formations en intergénérationnel			
	Prestation Conseil RH centrée sur l'accompagnement d'une stratégie seniors				
	Création d'un guide d'accompagnement d'une stratégie seniors à destination des entreprises : définition d'un parcours, outils (guide d'entretien seniors...), dispositifs mobilisables, exemple d'actions spécifiques, process formalisé de transmission des compétences...				
Les branches professionnelles	Pertinence et faisabilité d'une Convention nationale avec la CCMSA sur des actions de prévention ?	Informations par les Caisses de retraite, Accompagnement des seniors par un organisme externe (diagnostic de la situation professionnelle, informations...)			
		Cartographier les emplois et passerelles possibles	Mécénat de compétences seniors mutualisés	Encourager la formation des tuteurs seniors	Valoriser le recrutement des seniors, communiquer sur les atouts de ces profils
		Construire des partenariats pour développer des parcours au niveau d'un territoire			

ANNEXE - L'enquête auprès des entreprises des 2 branches : qui sont les répondants ?

Une sur-représentation des plus grandes entreprises

L'échantillon de répondants se caractérise par une sur-représentation des entreprises de plus de 10 et surtout de plus de 50 salariés : elles représentent respectivement 51% et 19% des répondants contre 25%-27% et 5%-6% des entreprises des branches.

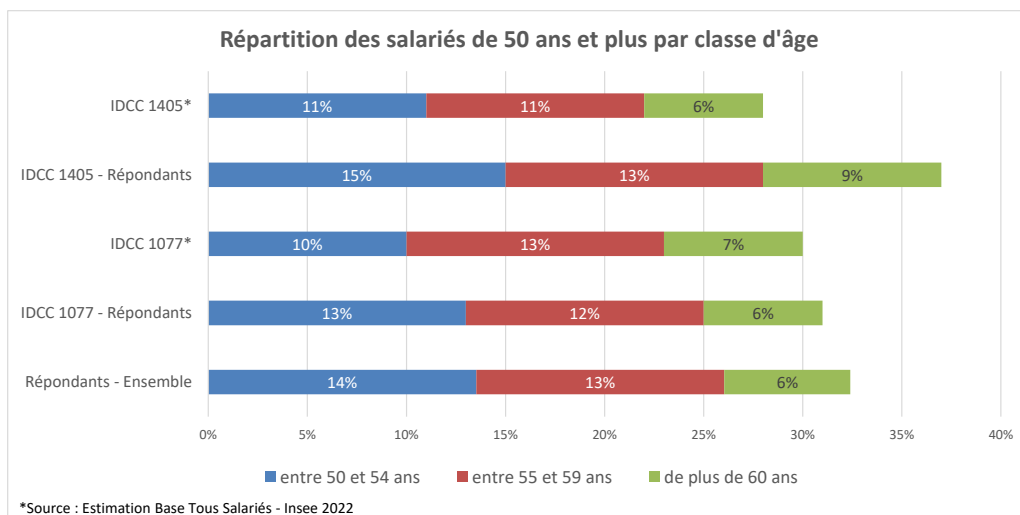
Effectif en nombre de salariés	Nombre de répondants	% de répondants	IDCC 1077 (Dares 2022)	IDCC 1405 (Dares 2022)
Moins de 10 salariés	41	30%	68%	69%
De 10 à 49 salariés	70	51%	27%	25%
50 salariés et plus	26	19%	5%	6%
Total	137	100%	100%	100%



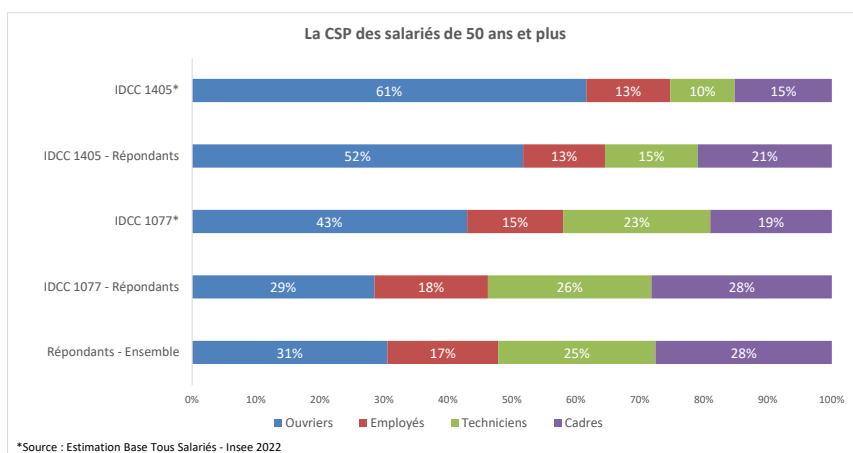
Ce résultat n'est pas spécifique à cette enquête mais classiquement, les entreprises dotées d'un service ou personnel dédié à la gestion des ressources humaines sont plus disponibles et plus expertes pour se mobiliser sur une étude spécifique.

En termes de profils, les salariés des entreprises répondantes sont un peu plus âgés que l'ensemble de la population des salariés. Ce résultat peut s'expliquer par une plus forte incitation à répondre de la part des entreprises qui se sentent plus directement concernées c'est-à-dire dont l'effectif est plus âgé que la moyenne. Cette situation est particulièrement marquée pour la branche IDCC 1405 dont le nombre de répondants est faible (25).

	Ensemble Répondants	IDCC 1077		IDCC 1405 (effectif faible)	
		Répondants	Branch	Répondants	Branch
50 - 54 ans	14%	13%	10%	15%	11%
55 - 59 ans	13%	12%	13%	13%	11%
60 ans et plus	6%	6%	7%	9%	6%

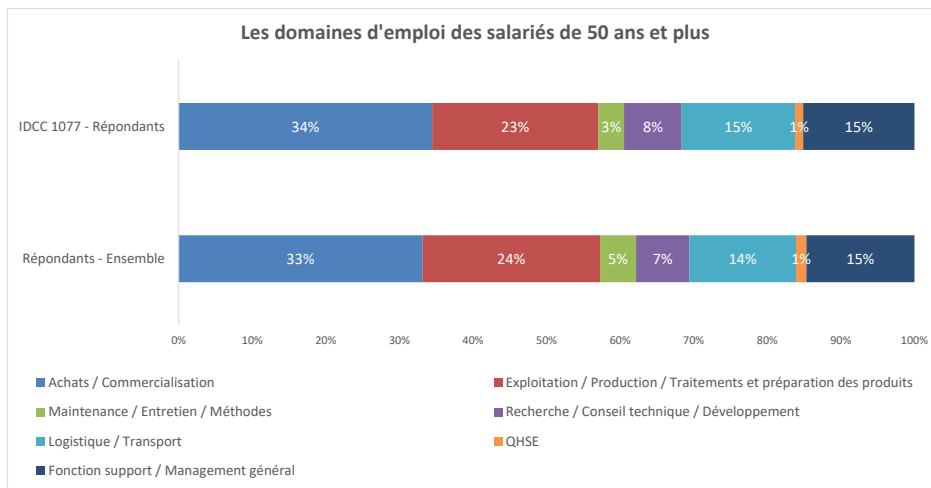


Les seniors des entreprises répondants se répartissent entre les ouvriers (31% des seniors), les cadres (25% des seniors), les techniciens (25% des seniors) et les employés (17% des seniors).



Les ouvriers sont sous-représentés dans l'échantillon par rapport à l'ensemble de chacune des branches tandis que les cadres sont sur-représentés. Ce résultat est à mettre en lien avec la taille des entreprises, la proportion de cadres étant plus importante dans les plus grandes entreprises.

Enfin, en termes d'emploi occupés, un tiers des seniors des entreprises répondantes travaille dans le domaine des Achats/commercialisation, un peu moins d'un quart travaillent dans le domaine de l'Exploitation / Production, 15% sont dans le domaine de la logistique / transport et 15% également dans les fonctions support / management général.



Attention IDCC 1405 : Effectif de répondants trop faible