

Etude sur les seniors dans le secteur du commerce

Chiffres clés



L'âge moyen est de **34,8 ans**, avec une forte concentration entre 23 et 38 ans



Les salariés de **55 ans et plus** représentent **10 %** des effectifs, soit **195 000 personnes**



90 % des seniors sont en **CDI**



60 % des seniors sont des employés



Côté **demandeurs d'emploi**, les seniors représentent **20 %** des inscrits dans le secteur



11 000 départs à la retraite supplémentaires à l'horizon **2030**

Synthèse de l'étude 2025

Contexte national

L'allongement des carrières pose des enjeux majeurs pour les entreprises.



58,4 % des 55–64 ans sont **en emploi**



16 % des 55–69 ans sont dans une situation de rupture : **ni en emploi, ni en retraite**



Le **chômage des seniors est durable** : plus de 6 salariés sur 10 sont inscrits depuis plus d'un an, **45 %** depuis plus de 3 ans

Un secteur traversé par des dynamiques contrastées

Sous l'apparente homogénéité d'un secteur jeune et dynamique, les **réalités d'emploi des seniors varient** fortement selon les contextes d'activité.

- ➡ Certaines branches sont marquées par un **fort renouvellement** de personnel, une **pyramide des âges très jeune** et des **carrières souvent courtes**.
- ➡ D'autres se caractérisent par une plus **grande stabilité** du personnel, une **part plus élevée de seniors** et des **trajectoires professionnelles longues**.

Ces contrastes **influencent directement les pratiques RH** et appellent à des **approches adaptées**.

Le recrutement des seniors

62% des entreprises regardent les candidatures de seniors de manière indifférenciée, quel que soit l'âge

“ *On recrute avant tout sur les compétences, pas sur l'âge.* ”

Toutefois, les **seniors sont peu ciblés** ou accompagnés par des dispositifs spécifiques. Des **freins implicites persistent**, souvent liés à des **représentations** ou à des **contraintes organisationnelles** :

- Des **postes physiquement exigeants** souvent considérés comme moins tenables à partir d'un certain âge.
- Des **exigences salariales** perçues comme trop élevées.
- Des doutes sur la **maîtrise des outils numériques**, l'**adaptation aux nouvelles méthodes de travail** ou l'**intégration d'équipes plus jeunes**.



Des atouts reconnus

97% des entreprises voient au moins un avantage au recrutement des seniors

Les profils seniors sont reconnus pour leur **expérience**, leur **stabilité**, leur **sens de la transmission** et leur **capacité à prendre du recul**, des atouts particulièrement appréciés en contexte de réorganisation.

Evolution professionnelle des seniors

Malgré la reconnaissance de leurs compétences, les **trajectoires des seniors sont rarement accompagnées de manière structurée**. Elles tendent à se stabiliser avec le temps et relèvent davantage d'**initiatives individuelles** que d'une logique portée par les politiques RH.



Côté salariés, cette situation peut conduire à un **sentiment de mise à distance**, nourri à la fois par l'**usure physique** liée à certains postes et par un **essoufflement professionnel** : perte de motivation, impression de stagnation, difficulté à se projeter.

La formation des seniors

L'accès à la formation des seniors dans le commerce paraît **globalement stable**, avec une participation équivalente à leur poids dans l'emploi salarié. Toutefois, cette proportion **tend à diminuer avec l'âge** et cette moyenne masque de **fortes disparités** : les cadres et professions intermédiaires sont nettement plus présents en formation que les ouvriers ou employés.

Plusieurs freins limitent la participation des seniors à la formation :

- Un **investissement** encore **limité** des employeurs dans les **parcours de formation** des salariés expérimentés
- Des formations **rarement pensées comme outil d'évolution** en fin de carrière
- **Des attendus différents** des seniors à l'égard de la formation, compte tenu des **compétences déjà acquises**
- **Des idées reçues** sur le **manque d'appétence** des seniors **pour la formation**



L'accompagnement des fins de carrière

La gestion des fins de carrière reste encore **peu structurée** dans les entreprises du commerce. Le sujet est **rarement abordé de manière proactive** dans les entretiens professionnels. Ce thème est souvent peu présent dans les pratiques RH et managériales en raison d'un **manque de repères**, d'une **absence de cadre clair** ou d'une **hésitation à ouvrir un sujet perçu comme sensible**.

Cette faible structuration contraste avec **la diversité des situations et des attentes** exprimées par les seniors : certains souhaitent ralentir, d'autres monter en compétences ou se reconverter, et d'autres simplement terminer leur parcours professionnel dans des conditions soutenables. Cette diversité appelle **des réponses individualisées** : temps partiel, tutorat, allègement de certaines tâches, préparation à la retraite...

Perspectives d'évolution

Les entreprises du commerce manifestent un **intérêt croissant pour la seconde partie de carrière**, mais les **actions engagées restent encore peu formalisées** et majoritairement **ponctuelles**.

Elles identifient **plusieurs priorités** :

- **Favoriser le maintien en emploi**, via l'adaptation des horaires ou des postes,
- **Anticiper les fins de carrière**,
- **Valoriser l'expérience des seniors**, notamment par le tutorat et la transmission.

Toutefois, la **mise en œuvre** de ces intentions se heurte à **plusieurs freins** : absence de **cadre structurant**, **peu de sollicitations** exprimées par les salariés et **réticence à cibler explicitement cette population** par crainte de **discrimination**.

Au-delà de ces constats communs, de **fortes disparités** se dessinent selon les métiers, les tailles d'entreprises, et les contextes économiques. **Adapter les politiques RH à cette réalité plurielle est essentiel.**



Méthodologie

Objectifs de l'étude

À l'initiative des branches de l'Opcommerce, l'étude vise à **analyser les parcours des salariés seniors** dans le commerce et à **formuler des recommandations concrètes** pour renforcer leur employabilité.

Les **objectifs** poursuivis sont multiples :

- **Cartographier les emplois des seniors** et réaliser des **projections** sur les départs en retraite à l'horizon 2030,
- **Comprendre les parcours, attentes et freins rencontrés par les seniors**,
- **Identifier les pratiques RH** existantes et les **besoins** des employeurs,
- Explorer les enjeux liés à la **formation, la mobilité et la fin de carrière**,
- Proposer des **leviers d'action opérationnels** pour le recrutement, le maintien en emploi et l'accompagnement des parcours des seniors.

Périmètre et méthodologie

Menée de novembre 2024 à juin 2025 avec les **20 branches** de l'Opcommerce, l'étude croise données statistiques, enquêtes entreprises et salariés et analyses qualitatives.

Elle combine :

- Une **mobilisation de données statistiques**, en partenariat avec **l'Agirc Arrco**
- Une **enquête en ligne** auprès des entreprises (2705 réponses)
- **59 entretiens** auprès de direction/DRH, CSSCT, managers, salariés
- Une analyse de **85 accords**
- Un **benchmark international**
- Des **ateliers** de co-construction