

ETUDE SUR LES SENIORS ET PARCOURS

Synthèse

Décembre 2024

**Cette étude a été réalisée avec le soutien financier de l'OPCO
des entreprises de proximité**

Cadre de l'étude sur l'emploi senior dans les 6 branches de l'alimentation en détail

LES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

- ▶ **Caractériser l'emploi salarié senior** dans les 6 branches professionnelles du périmètre de l'OPMQ dans les métiers de l'alimentation en détail
- ▶ **Analyser les enjeux** associés à l'emploi salarié senior, entendus comme les questions qui se posent pour à la fois
 - ▶ Répondre aux difficultés qu'il soulève au sein des entreprises
 - ▶ Contribuer positivement à l'évolution des emplois et des compétences dont ces dernières ont besoin
- ▶ **Formuler des recommandations adaptées et réalistes**

* LE PÉRIMÈTRE DE L'ÉTUDE

- ▶ Branches étudiées dans le cadre de l'étude (**dénomination adoptée tout au long du rapport**)



IDCC 843 : Boulangerie – pâtisserie artisanale (**Boulangerie**)



IDCC 953 : Charcuterie de détail (**Charcuterie**)



IDCC 992 : Boucherie, boucherie-charcuterie, boucherie hippophagique, triperie, commerces de volailles et gibiers (**Boucherie**)



IDCC 1267 : Pâtisserie (**Pâtisserie**)



IDCC 1286 : Détaillants et détaillants - fabricants de la confiserie, chocolaterie, biscuiterie (**Chocolaterie-confiserie**)



IDCC 1504 : Poissonnerie (**Poissonnerie**)

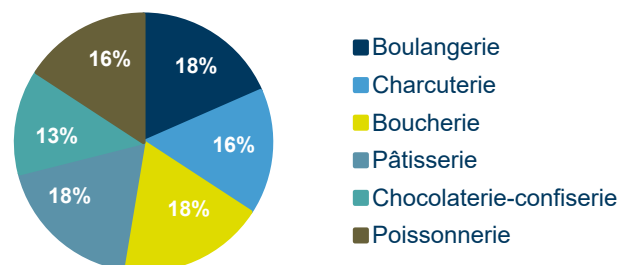
- ▶ Définition de « seniors »

- ▶ Salariés dès 45 ans pour disposer d'une vision large de la séniorité
- ▶ Choix d'analyser cette catégorie de salariés selon trois tranches d'âge
 - ▶ Les salariés entre 45 et 49 ans
 - ▶ Les salariés entre 50 et 59 ans
 - ▶ Les salariés disposant de 60 ans et plus

LES MOYENS MIS EN OEUVRE

- ▶ 13 entretiens réalisés auprès d'**organisations professionnelles employeurs et syndicales de salariés**
- ▶ 39 entretiens réalisés auprès des chefs d'entreprise de la branche
 - ▶ 19 entretiens approfondis
 - ▶ 19 entretiens flashes

Répartition des entretiens qualitatifs
par branche professionnelle



LE CADRE DE RÉFÉRENCE DE L'EMPLOI SALARIÉ SENIOR

- ▶ Une **majorité de TPE** dans les branches étudiées
 - ▶ Des **marges de manœuvre financières limitées**
 - ▶ Un **manque de temps structurel** des chefs d'entreprise qui « jonglent » entre les différentes activités & sites ou établissements
 - ▶ Peu de **mobilité fonctionnelle et d'évolution de carrière** (nombre d'échelons restreint)
- ▶ Des **activités variées** au sein des entreprises de la branche
 - ▶ Nécessaire **polyvalence des tâches et activités** dans nombreuses entreprises : nettoyage des vitrines, accueil client, service au comptoir, éventuellement livraison, ... → autant de compétences et de « gestes métiers » à enseigner aux nouveaux arrivants
 - ▶ Sur représentation des hommes dans la fabrication et à l'inverse sur représentation des femmes à la vente, même si l'on tend vers des différences moins marquées
- ▶ Des **passerelles observées** entre les métiers de l'alimentation en détail avec néanmoins des limites
 - ▶ Passerelles régulières entre les métiers de la vente des métiers alimentaires (mais moins en production/ laboratoire)
 - ▶ Passerelles également aisées de la production vers la vente (l'inverse est moins évident)

Chiffres clés des salariés seniors dans les 6 branches de l'alimentation en détail



Plus de 300 000 salariés
dans le secteur de l'alimentation en détail
(dont près de 60% exerçant dans des boulangeries)

15% d'emplois non-salariés dans les
branches occupés par des chefs d'entreprise, leurs
conjoints ou encore des micro-entrepreneurs



Plus de 88 000 entreprises au sein
du secteur de l'alimentation en détail
**63% des entreprises comptent au
moins 1 salarié**

Environ 28% de salariés seniors

(41% en Poissonnerie et Charcuterie contre 23% en
Boulangerie et Pâtisserie)

Majorité de « jeunes seniors »
(56% des seniors ont entre 45 et 54 ans)



± 85% de CDI pour les salariés seniors
(contre 63% pour les autres salariés)



Un salarié senior sur 2 est employé,
Une **plus grande proportion** de professions
intermédiaires, cadres et chefs d'entreprise,
restant toutefois limitée



55% des salariés de 60 ans et plus
travaillent à temps partiel
(contre 20% pour l'ensemble des autres salariés)

**Seules 1 à 4% des sorties de salariés sont
des départs à la retraite**

7 sorties sur 10 sont dues à des démissions ou des
licenciements



**Près de 30% des salariés entre 45 et 59
ans gagnent au moins 26 000 € par an**
Correspondant à la tranche de salariés les mieux
rémunérés

**Salariés seniors peu arrêtés, mais sur des
durées plus importantes**

Jeunes salariés comptabilisant la majorité des
arrêts de travail et seniors davantage de maladies
professionnelles






**12% des dossiers de formation
émanant des salariés seniors**

Peu de formations techniques réalisées, mais plutôt
fonctions support : management, vente, marketing, ...



Source : Données DSN 2021, tableaux de bord de branches 2023, données
formation de l'OPCO EP, données Ameli, données AGIRC- ARRCO

Évolutions à l'œuvre dans les 6 branches de l'alimentation en détail et impacts sur les salariés seniors

Evolutions	Effets sur les métiers	Impact sur les seniors	
Amélioration des moyens de production <ul style="list-style-type: none"> Mécanisation, automatisation des activités 	<ul style="list-style-type: none"> Pénibilité des métiers en production améliorée 		<ul style="list-style-type: none"> Facteurs favorables à l'allongement des carrières professionnelles
Pressions sur le modèle économique <ul style="list-style-type: none"> Hausse des coûts de la matière première, des prix de l'énergie, de la main d'oeuvre Concurrence exacerbée 	<ul style="list-style-type: none"> Optimisation de l'activité & suivi rapproché des indicateurs clés pour assurer la pérennité de la structure 		<ul style="list-style-type: none"> Importance de préserver le savoir-faire des seniors dans les périodes difficiles Coût plus élevé des salariés senior
Attentes des clients <ul style="list-style-type: none"> Mise en avant de la qualité des produits pour davantage de transparence Exposition des pratiques écoresponsables (labels, lutte anti-gaspillage) Renforcement de la réglementation 	<ul style="list-style-type: none"> Capacité à informer et conseiller primordiale pour renseigner les clients toujours plus avisés 		<ul style="list-style-type: none"> Difficulté de certains salariés seniors à s'adapter à ces évolutions Curiosité et innovation à cultiver pour répondre aux nouvelles attentes clients
Evolution de l'offre et de l'expérience client <ul style="list-style-type: none"> Diversification des activités avec notamment le développement de l'activité traiteur, snacking Attention plus forte à l'expérience client en magasin Présence sur les réseaux sociaux (vitrine) Nouveaux canaux de distribution : site internet, click & collect, livraisons,... 	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation des activités « traiteur » demandant des temps de préparation plus importants Gestion de la communication sur les réseaux sociaux : prise de photos et vidéos, écriture de textes attirants,... Prise en main de logiciels de gestion de stocks, de suivi qualité, etc 		<ul style="list-style-type: none"> Prise en main des outils numériques pas évidente pour les seniors qui se reposent fréquemment sur les salariés plus jeunes Savoir-faire à transmettre aux jeunes salariés (activités traiteur et snacking) exigeant temps et patience

Légende

 Impact fort et négatif
 Impact limité et positif

Traits communs de l'emploi salarié senior dans les 6 branches de l'alimentation en détail

- ▶ Des seniors « âgés » qui présentent généralement un **parcours linéaire**
 - ▶ Carrière dans la profession
 - ▶ Fidélité à la structure employeuse
- ▶ Des « jeunes seniors » qui majoritairement ont fait carrière dans le même secteur professionnel, mais qui ont un peu plus **« vagabondé »**
 - ▶ Changement de postes et d'entreprises durant la carrière professionnelle
 - ▶ Certains ont pu expérimenter plusieurs métiers auparavant avant de se diriger vers les métiers de l'alimentation en détail (profils issus des métiers de bouche, l'hôtellerie ou plus globalement du secteur alimentaire et agroalimentaire)
- ▶ A l'inverse des salariés de moins de 45 ans qui ont des parcours généralement **plus morcelés**
 - ▶ Professionnels dans la profession depuis leur plus jeune âge montant leur propre entreprise (non comptabilisés dans l'emploi salariés)
 - ▶ Salariés ayant exercé plusieurs métiers dans plusieurs entreprises
 - ▶ **Reconversions professionnelles observées de plus en plus fréquemment** dans les parcours des professionnels du secteur

Nota : Parcours très dépendants des inclinaisons et des contraintes de vie de chacun

- ▶ Un recrutement le plus souvent orienté vers « **le profil adéquat qui complètera l'équipe déjà présente** » indépendant de l'âge
 - ▶ Jeune ou senior selon les profils disponibles sur le marché (logique opportuniste)
 - ▶ Attention portée au **mix générationnel** dans les équipes – les deux profils se complètent
 - ▶ Métiers de la vente ouverts aux profils non diplômés pour élargir le recrutement



Atouts des seniors

- ▶ Atout n° 1 des seniors, **l'expérience acquise** dans la profession
- ▶ Connaissance des techniques et des process
- ▶ Connaissance des clients
- ▶ Une **réassurance** pour le dirigeant : ponctualité, fiabilité, fidélité et stabilité (moins de complexité familiale)
- ▶ Conscience professionnelle très développée
- ▶ **Savoir-être** développé au fil des expériences professionnelles
 - ▶ Aisance dans la communication et la gestion émotionnelle si recadrage nécessaire (plus grande maturité)
- ▶ Critère de l'âge **secondaire** dans les recrutements, recherche avant tout d'un **profil spécifique**

Difficultés rencontrées



- ▶ **Contraintes physiques inhérentes aux métiers**, en dépit des progrès réalisés pour rendre le travail moins pénible
- ▶ **Vision du travail** différente des jeunes générations & **frottements inter générationnels possibles**
- ▶ Risque **d'inadéquation** avec la culture d'entreprise (dans le cadre du recrutement d'un salarié senior)
- ▶ **Recrutement limité** de salariés seniors
 - ▶ Peu de salariés seniors sur le marché du travail
 - ▶ Demandes salariales souvent plus conséquentes, en accord avec l'expérience de ces salariés
 - ▶ Coût plus élevé
 - ▶ Contrainte spécifique : âge de départ à la retraite parfois proche au moment du recrutement, posant la question du « retour sur investissement » après la période de formation initiale en interne
- ▶ **Résistances au changement** parfois soulignées

Recommandations pour faire de l'emploi senior un atout pour les 6 branches de l'alimentation en détail

- ▶ **Deux enjeux prégnants** pour les branches professionnelles de l'alimentation en détail



Attractivité des métiers

- ▶ Evolution favorable de l'image du secteur et des métiers mais perception persistante de conditions d'emploi contraignantes et d'un parcours de progression professionnelle limité
- ▶ **Formations attirant difficilement les jeunes** (notamment en Boucherie et Poissonnerie)
- ▶ **Poids des nouveaux entrants** (actifs en reconversion) variable selon les branches et l'attrait perçu de leurs métiers
- ▶ Réseau et bouche à oreilles principaux leviers activés pour recruter
- ▶ **Difficulté à fidéliser** certains jeunes profils (à l'inverse des salariés seniors, très fidèles)



Compétitivité des établissements

- ▶ Contexte de **crise du pouvoir d'achat** avec une grande distribution qui ne cesse de prendre des parts de marché
- ▶ **Montée en gamme** des entreprises industrielles (boulangeries, boucheries, chocolateries,...) proposant dorénavant des produits labellisés, bio ou locaux et capitalisant sur l'image du savoir-faire artisanal
- ▶ Grandes surfaces alimentaires disposant d'espaces dédiés pour la vente des pains, poissons, produits traiteurs et viandes, ainsi que des laboratoires dédiés à la fabrication
- ▶ **Tensions sur les approvisionnements et renchérissement des coûts** (produits, eau, énergie)

- ▶ La **difficulté pour les entreprises des branches à se doter des emplois et des compétences dont elles ont besoin** pour assurer leur pérennité et leur compétitivité.

- ▶ Une solution pour partie qui réside dans le **maintien des seniors dans l'emploi salarié** et la **capacité à en attirer de nouveaux**

4 leviers d'action sur 4 sujets clés

Attractivité

- ▶ Rendre les **branches et métiers plus attractifs** pour les seniors en créant un **dispositif « ambassadeurs seniors »**
- ▶ Faire connaître les « **bonnes pratiques** », initiatives vertueuses sur le terrain pour inspirer les dirigeants (via vidéos, témoignages)
- ▶ Se rapprocher dans les territoires des **services de reconversion** (transitions pro) pour **favoriser la mobilité & les parcours des seniors** (et autres salariés) → *Dispositif prévention usure-reconversion (PUR) pour financer des actions vers une reconversion professionnelle (formation certifiante, bilan de compétences, VAE,...)*

Prévention

- ▶ Inscrire les risques et actions de prévention dans le DUERP des établissements
- ▶ Développer le **dialogue social** sur la prévention de l'usure et le maintien en emploi des seniors,... et mettre les solutions envisagées en œuvre
- ▶ Favoriser le passage à l'action (amélioration santé au travail,...) avec les **opérateurs spécialisés des branches** (prévoyance...) mais également avec l'appui d'acteurs privés ou d'associations (siel bleu, feelandrun...)

Management

- ▶ Agir sur les **capacités managériales** des dirigeants (via la PCRH – Prestation de Conseil en Ressources Humaines, cofinancée par l'état)

Politiques publiques

- ▶ Influencer les politiques publiques pour mettre en place des **dispositifs favorables à l'emploi senior**
 - ▶ Exonérations des cotisations et charges pour l'emploi senior
 - ▶ Incitation à la pratique sportive (à l'image du pass sport 6-30 ans, sport santé,...)



Communication



Accompagnement
des dirigeants



Influence



Partenariats