



**Les besoins des travailleurs âgés  
face aux changements des processus  
de travail et du milieu de travail  
dans le commerce de détail**

**Document thématique soumis pour discussion au Forum  
de dialogue mondial sur les besoins des travailleurs âgés  
face à l'évolution des processus de travail et du milieu  
de travail dans le commerce de détail  
(21-22 septembre 2011)**

Genève, 2011



**Les besoins des travailleurs âgés  
face aux changements des processus  
de travail et du milieu de travail  
dans le commerce de détail**

**Document thématique soumis pour discussion au Forum  
de dialogue mondial sur les besoins des travailleurs âgés  
face à l'évolution des processus de travail et du milieu  
de travail dans le commerce de détail  
(21-22 septembre 2011)**

Genève, 2011

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: [pubdroit@ilo.org](mailto:pubdroit@ilo.org). Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Visitez le site [www.ifro.org](http://www.ifro.org) afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

---

Les besoins des travailleurs âgés face aux changements des processus de travail et du milieu de travail dans le commerce de détail: Document thématique soumis pour discussion au Forum de dialogue mondial sur les besoins des travailleurs âgés face à l'évolution des processus de travail et du milieu de travail dans le commerce de détail: Genève, 2011 / Bureau international du Travail, Programme des activités sectorielles. Genève, BIT, 2011.

1 v.

ISBN 978-92-2-225026-4 (print)  
ISBN 978-92-2-225027-1 (Web pdf)

International Labour Office and Sectoral Activities Programme; Global Dialogue Forum on the Needs of Older Workers in Relation to Changing Work Processes and the Working Environment in Retail Commerce (2011, Geneva, Switzerland).

Egalement disponible en anglais: *Adapting work processes and working environments in retail commerce to older workers' needs* (ISBN 978-92-2-125026-5), Genève, 2011, et en espagnol: *Las necesidades de los trabajadores de edad en relación con la evolución de los procedimientos de trabajo y el entorno laboral en el comercio minorista* (ISBN 978-92-2-325026-3), Genève, 2011.

personnel de vente / travailleur âgé / taux d'activité / changement technologique / conditions de travail / promotion de l'emploi / commerce de détail / pays développés / pays en développement / Europe

13.11.5

*Données de catalogage du BIT*

---

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et les produits électroniques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: [pubvente@ilo.org](mailto:pubvente@ilo.org).

Visitez notre site Web: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

---

Imprimé par le Bureau international du Travail, Genève, Suisse.

---

## Préface

Ce document a été préparé par le Bureau international du Travail en vue des discussions du Forum de dialogue mondial sur les besoins des travailleurs âgés face à l'évolution des processus de travail et du milieu de travail dans le commerce de détail, qui se tiendra à Genève les 21 et 22 septembre 2011, dans le cadre du Programme des activités sectorielles de l'OIT.

Le Conseil d'administration du BIT a décidé, lors de sa 304<sup>e</sup> session (mars 2009), qu'un Forum de dialogue mondial sur le secteur du commerce aurait lieu au cours de la période biennale 2010-11<sup>1</sup>. L'objectif du forum est d'étudier la manière dont les processus et cadres de travail dans le secteur du commerce de détail à fort coefficient de main-d'œuvre pourraient être adaptés aux besoins d'une main-d'œuvre vieillissante, en tenant compte des effets des changements technologiques, et autres, dans le secteur. Le Conseil d'administration a également décidé que le forum et les travaux préparatoires associés devraient prendre en compte les discussions de la 98<sup>e</sup> session (2009) de la Conférence internationale du Travail concernant les effets de la transition démographique, ou du vieillissement de la population, sur le monde du travail. Bien que ces discussions n'aient pas eu lieu tel que prévu à l'origine, ce document reflète les résultats, l'analyse et les conclusions du rapport rédigé par le Bureau à cet effet<sup>2</sup>.

En plus des représentants gouvernementaux de tous les Etats Membres intéressés, le forum réunira huit participants du groupe des employeurs et huit participants du groupe des travailleurs, sélectionnés suite aux consultations menées avec les groupes respectifs du Conseil d'administration. Conformément à la pratique établie concernant la participation aux forums de dialogue mondial, d'autres participants du groupe des employeurs et du groupe des travailleurs peuvent y assister. L'objectif du forum est de faire le point sur les conséquences d'une main-d'œuvre de plus en plus âgée sur les besoins en main-d'œuvre du commerce de détail. Le forum pourrait également mettre en avant des propositions consensuelles sur la manière d'adapter les procédés et cadres de travail du secteur pour augmenter sa capacité à attirer et à retenir les travailleurs âgés.

Le Programme des activités sectorielles de l'OIT, tel que défini par le programme et le budget de l'Organisation, vise à aider les gouvernements et les organisations d'employeurs et de travailleurs à développer les capacités nécessaires pour traiter de manière équitable et efficace les problèmes sociaux et de travail qui se posent dans certains secteurs économiques. Ce programme permet également d'attirer l'attention de l'OIT sur des problèmes sociaux et de travail spécifiques à certains secteurs.

<sup>1</sup> BIT: Propositions d'activités pour 2010-11 au titre du Programme des activités sectorielles, Conseil d'administration, 304<sup>e</sup> session, Genève, mars 2004, document GB.304/STM/1.

<sup>2</sup> BIT: *Emploi et protection sociale dans le nouveau contexte démographique*, réédité par le Département des politiques de l'emploi et le Département de la sécurité sociale (Genève, 2010).



---

## **Table des matières**

	<i>Page</i>
Préface.....	iii
Remerciements.....	vii
Introduction.....	1
1. Définition du secteur de la vente au détail.....	5
2. Caractéristiques de l'emploi dans le commerce de détail.....	9
2.1. Le secteur en bref.....	9
2.2. Salaire, conditions et résultats sur le marché du travail au niveau sectoriel.....	11
2.3. Organisation du travail et caractéristiques démographiques de la main-d'œuvre dans le commerce de détail.....	14
3. Tendances démographiques et évolution de la population active: vue d'ensemble.....	20
3.1. Tendances régionales.....	21
3.2. Tendances de la main-d'œuvre.....	22
3.3. Taux d'activité de la main-d'œuvre.....	23
3.4. Evolution des taux d'activité par région.....	24
Taux d'activité des groupes âgés.....	24
Population active et pénuries de main-d'œuvre qualifiée.....	25
3.5. Tendances en matière de retraite.....	26
4. Promouvoir l'emploi des travailleurs âgés: une approche intégrée du cycle de vie.....	27
4.1. Formation, perfectionnement et promotion.....	28
4.2. L'organisation flexible du travail.....	30
4.3. Ergonomie et définition des tâches.....	30
5. Conclusion.....	33
Points pour la discussion.....	34





---

## Remerciements

Ce document thématique, établi sous l'autorité du Bureau international du Travail, contient des informations provenant de sources diverses, y compris des publications du BIT et d'autres publications, plus particulièrement le rapport intitulé *Emploi et protection sociale dans le nouveau contexte démographique*, initialement soumis pour discussion à la 98<sup>e</sup> session (2009) de la Conférence internationale du Travail<sup>1</sup>; diverses publications du Sector Skills Council for Retail (Conseil des compétences sectorielles pour le commerce de détail) (Skillsmart Retail) du Royaume-Uni; et le rapport *Investing in the future of jobs and skills: Scenarios, implications and options in anticipation of future skills and knowledge needs: Sector Report: Distribution and Trade*, préparé par l'Organisation for Applied Scientific Research (TNO) des Pays-Bas, Erasmus University Rotterdam (SEOR) et le Centre for Social Innovation (ZSI), et soumis à la Commission européenne (mai 2009). Il est aussi fait référence à des études théoriques et à des bases de données statistiques nationales. L'auteur a également reçu des informations et des commentaires précieux de UNI Global Union et d'EuroCommerce. Ce document a été préparé par John Sendanyoye (Département des activités sectorielles – SECTOR), avec des commentaires de John Myers et la collaboration de Lucie Servoz et d'Isabelle Delvaux (tous travaillant pour SECTOR).

<sup>1</sup> BIT: *Emploi et protection sociale dans le nouveau contexte démographique*, réédité par le Département des politiques de l'emploi et le Département de la sécurité sociale (Genève, 2010)



---

## Introduction

Une durée de vie plus longue, généralement en meilleure santé, constitue l'une des plus grandes réussites des sociétés modernes. Cependant, paradoxalement, le vieillissement de la population – une conséquence de cette longue durée de vie – reste l'un des plus grands défis auxquels sont confrontés les pays du monde entier, laissant présager de sérieuses répercussions sociales et économiques ainsi que sur le marché du travail. Bien que cette tendance démographique soit universelle, son rythme et son amplitude varient considérablement d'une région à l'autre et d'un pays à l'autre d'une même région<sup>1</sup>. Ce processus se trouve déjà à un stade avancé dans les pays développés et devrait progresser rapidement dans les pays en développement au cours des prochaines décennies.

Le vieillissement de la population mondiale est le résultat de trois tendances simultanées: premièrement, dans les pays développés, alors qu'un nombre croissant de travailleurs issus du baby boom (nés après la seconde guerre mondiale, entre 1945 et 1965) atteignent l'âge de la retraite, la proportion de personnes âgées augmente; deuxièmement, les taux de natalité restent faibles depuis plusieurs décennies et, dans de nombreux pays, ils sont en fait inférieurs à 2,1 enfants par femme, ce qui est considéré comme le minimum pour le renouvellement de la population; enfin, un nombre croissant de personnes vivent plus longtemps et en meilleure santé. Selon une étude de l'OIT, 2 milliards de personnes auront 60 ans ou plus en 2050<sup>2</sup>. De plus, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) estimait en 2006 que, au cours des cinquante prochaines années, et en même temps qu'une forte croissance du pourcentage des personnes âgées dans la population totale, tous ses pays membres allaient connaître un rapide déclin de leur population d'âge très actif<sup>3</sup>.

Les femmes vivant généralement plus longtemps que les hommes, la féminisation de la vieillesse sera une caractéristique majeure de la nouvelle structure de la population<sup>4</sup>.

Les discussions sur le vieillissement de la population portent le plus souvent sur la durabilité des systèmes de retraite, conformément à l'idée générale qu'une forte augmentation de la proportion de retraités finira par provoquer une hausse intenable des dépenses publiques consacrées aux groupes âgés de la population.

Cela étant, le point central de ce document est l'impact sur l'offre de main-d'œuvre de la transition démographique vers une population de plus en plus âgée, en particulier dans le secteur du commerce de détail dont une grande partie de la main-d'œuvre appartient traditionnellement au groupe des moins de 30 ans. Alors que la proportion de ce groupe diminue et que celle des plus de 50 ans augmente, le secteur doit soit attirer plus de main-d'œuvre jeune, soit compenser le déclin de sa main-d'œuvre traditionnelle en attirant plus de travailleurs du segment de la population âgée, ou les deux. Ces questions sont particulièrement essentielles dans un secteur connu pour son fort coefficient de main-d'œuvre et dans lequel les départs volontaires sont supérieurs à la moyenne.

<sup>1</sup> BIT: *Emploi et protection sociale dans le nouveau contexte démographique*, réédité par le Département des politiques de l'emploi et le Département de la sécurité sociale (Genève, 2010).

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> OCDE: *Vivre et travailler plus longtemps*, Vieillesse et politiques de l'emploi, 2006.

<sup>4</sup> BIT: *Emploi et protection sociale dans le nouveau contexte démographique*, *op. cit.*

---

Comme il est indiqué dans un document du BIT soumis pour discussion à un précédent forum de dialogue mondial portant sur ce secteur <sup>5</sup>, un certain nombre de grands détaillants font, en fait, de gros efforts pour recruter des travailleurs âgés. Il s'agit probablement là d'une stratégie clé pour l'avenir, étant donné que ce groupe d'âge augmente alors que la proportion des jeunes diminue, un plus grand nombre d'entre eux prolongeant la durée de leurs études.

Un accord conclu en 2002 déjà entre les partenaires sociaux (UNI-Europa Commerce et EuroCommerce) dans le cadre du dialogue social sectoriel européen pour promouvoir l'emploi des travailleurs âgés met en avant l'importance de cette question en Europe. Un ensemble de lignes directrices volontaires fut adopté, reconnaissant que les personnes âgées peuvent adopter une approche différente dans leur travail par rapport à leurs collègues plus jeunes, un facteur qui devrait être pris en compte lors de la conception des tâches et des processus de travail <sup>6</sup>. Les lignes directrices soulignent que la reconnaissance de la diversité des âges permet de trouver de nouvelles façons de résoudre les problèmes et d'aborder les tâches. Selon ces lignes directrices, le défi est de permettre aux travailleurs âgés de rester plus longtemps en activité, tout en offrant des possibilités d'emploi aux plus jeunes, notamment grâce à des systèmes de retraite flexibles au cours des dernières années d'activité, et il est possible de concilier les besoins des travailleurs, des entreprises et des sociétés. Dans ces lignes directrices, les partenaires sociaux préconisent un appui à la formation et des incitations visant à encourager la participation des travailleurs de tous âges, en soulignant l'importance pour les travailleurs âgés d'avoir un accès égal aux opportunités de formation et de bénéficier de programmes, cours et séminaires, essentiels lors de l'introduction de nouvelles technologies et nouveaux processus de travail.

Comment attirer et retenir les travailleurs plus âgés, telle est la question abordée lors de précédentes réunions tripartites de l'OIT. En 1999, les participants à la réunion tripartite de l'OIT sur les implications de la mondialisation et de la restructuration du commerce du point de vue des ressources humaines furent informés que les partenaires sociaux sectoriels de l'Union européenne (UE) étaient convaincus que, dès l'instant où des mesures d'appui telles que la formation continue seraient mises en œuvre, les travailleurs plus âgés seraient plus précieux pour les entreprises <sup>7</sup>. De même, selon le rapport du BIT soumis pour discussion à la réunion tripartite de 2003 sur les conséquences pour l'emploi des fusions et acquisitions dans le secteur du commerce, dans le contexte d'une société vieillissante comptant peu d'enfants, un dialogue actif est en cours au Japon pour promouvoir l'emploi dans le commerce auprès des femmes et des travailleurs âgés. Parmi les questions abordées à cet égard figuraient le développement approprié des ressources humaines, y compris la normalisation des qualifications, et la mise au point d'un système de salaires adapté à une société en mutation <sup>8</sup>. Les tendances démographiques et leur impact sur le secteur ont été

<sup>5</sup> BIT: *La formation professionnelle et le perfectionnement des travailleurs du secteur du commerce*, document thématique soumis aux fins de discussion au Forum de dialogue mondial sur la formation professionnelle et le perfectionnement des travailleurs du secteur du commerce, Programme des activités sectorielles (Genève, 2008).

<sup>6</sup> EuroCommerce et Uni-Europa Commerce: *Lignes directrices volontaires en faveur de la mixité inter-générationnelle* (Barcelone, mars 2002).

<sup>7</sup> BIT: *Réunion tripartite sur les implications de la mondialisation et de la restructuration du commerce du point de vue des ressources humaines*, Note sur les travaux, Programme des activités sectorielles (Genève, oct. 1999).

<sup>8</sup> BIT: *Les conséquences pour l'emploi des fusions et acquisitions dans le secteur du commerce*, rapport soumis aux fins de discussion à la Réunion tripartite sur les conséquences pour l'emploi des fusions et acquisitions dans le secteur du commerce (Genève, 2003).

---

également mis en évidence lors des discussions de la réunion tripartite de l'OIT de 2006 sur les conséquences sociales et dans le domaine du travail du recours accru aux technologies les plus modernes dans le commerce de détail, au cours desquelles les participants ont souligné la nécessité pour le secteur de s'adapter à la diminution de la population active et au vieillissement de la clientèle<sup>9</sup>. Le problème majeur qui se pose désormais réside dans la difficulté de faire face aux changements en matière de compétitivité, de technologie et de démographie, en particulier pour ce qui est de la combinaison de compétences requises selon que les postes et les employés sont hautement ou peu qualifiés, et les responsables doivent veiller à ce que leurs employés améliorent leurs qualifications grâce à une formation professionnelle adéquate.

Ce document propose des idées sur ce que les détaillants, les partenaires sociaux sectoriels et les gouvernements pourraient faire pour augmenter la capacité du secteur à attirer et retenir les travailleurs âgés afin de compenser la baisse prévue de la main-d'œuvre de base traditionnelle du secteur constituée de jeunes travailleurs. Il met d'abord en évidence les processus de travail actuels et le milieu de travail dans le secteur, ainsi que les structures par âge, sexe, activités et compétences ainsi que les caractéristiques d'emploi de la main-d'œuvre actuelle, afin d'identifier quels changements pourraient rendre les emplois du secteur plus attrayants pour les travailleurs âgés. Ce document aborde ensuite les problèmes démographiques et de main-d'œuvre qui affectent le secteur et qui remettent en question la capacité des détaillants à répondre à leurs futurs besoins en main-d'œuvre. Des réponses possibles à ces défis sont ensuite présentées.

<sup>9</sup> BIT: *Conséquences sociales et dans le domaine du travail du recours accru aux technologies les plus modernes dans le commerce de détail*, rapport soumis aux fins de discussion à la Réunion tripartite sur les conséquences sociales et dans le domaine du travail du recours accru aux technologies les plus modernes dans le commerce de détail, Programme des activités sectorielles (Genève, 2006).



---

## 1. Définition du secteur de la vente au détail

Les définitions précises du secteur de la vente au détail varient d'un pays à l'autre en fonction du système de classification des activités économiques utilisé. Néanmoins, la vente au détail est universellement reconnue comme l'étape finale du processus de distribution, au cours de laquelle les entreprises de vente au détail s'organisent pour vendre des marchandises en petites quantités au public. Le secteur comprend des établissements qui s'occupent de vendre des marchandises (au détail), en général sans transformation, et qui ne prêtent que des services liés à la vente de ces marchandises. La fonction de la vente au détail est définie comme le lien entre les producteurs et les consommateurs finals de leurs biens et services. Lorsque les consommateurs achètent des produits, ils le font en général dans un établissement de vente au détail <sup>1</sup>. Le secteur joue un rôle essentiel dans le processus de commercialisation, en garantissant le transfert des produits des producteurs aux consommateurs, tout en servant de canal de communication essentiel pour transmettre aux fabricants des informations concernant les consommateurs. Grâce à sa fonction de relais, le secteur du commerce de détail joue un rôle qui dépasse sa contribution directe à la production: la bonne santé de ce secteur est un important indicateur de la performance de l'économie en général.

La vente au détail est très hétérogène, y compris dans un seul et même pays, avec des grandes disparités entre les détaillants selon leurs stratégies concurrentielles et les sous-secteurs au sein desquels ils opèrent, par exemple les grands magasins, les magasins spécialisés ou les magasins de vente au rabais. La structure et le fonctionnement du secteur varient aussi considérablement d'un pays à l'autre en fonction des niveaux de vie, des habitudes de consommation et d'achat de la population et de la réglementation relative à la taille des entreprises, aux heures d'ouverture des magasins, à la protection des consommateurs, etc. En général, les petites entreprises sont les plus nombreuses, bien que l'on observe depuis une vingtaine d'années un mouvement de concentration et de rationalisation qui favorise la croissance des grandes entreprises, les petites entreprises se trouvant repoussées vers la périphérie. Les établissements de vente au détail varient en taille, des hypermarchés (qui emploient des centaines de travailleurs et fournissent divers services aux clients) et supermarchés traditionnels aux supérettes, qui n'ont pas beaucoup de personnel et offrent un choix limité de produits. Certaines catégories d'établissements de vente au détail, tels que les magasins-entrepôts et les hypermarchés, offrent un large éventail de produits en quantités déterminées et à bas prix.

En dépit des nombreuses différences entre les pays et, comme il est indiqué plus haut, dans la structure interne et le niveau de développement du commerce de détail, le secteur a connu une concentration et une rationalisation continues au cours des vingt dernières années, ce qui a favorisé la croissance des grandes entreprises et des niveaux de concentration plus élevés. On assiste partout à une intensification de la concurrence. Les grandes entreprises investissent beaucoup d'argent pour se différencier les unes des autres et les petites et moyennes entreprises luttent pour survivre <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> BIT: *La formation professionnelle et le perfectionnement des travailleurs du secteur du commerce*, document thématique soumis aux fins de discussion au Forum de dialogue mondial sur la formation professionnelle et le perfectionnement des travailleurs du secteur du commerce, Programme des activités sectorielles (Genève, 2008).

<sup>2</sup> BIT: *Conséquences sociales et dans le domaine du travail du recours accru aux technologies les plus modernes dans le commerce de détail*, rapport soumis aux fins de discussion à la Réunion

---

Le secteur de la vente au détail s'est aussi considérablement mondialisé, les grands détaillants tirant désormais une part de plus en plus importante de leur chiffre d'affaires et de leurs bénéfices de leurs ventes mondiales et non du marché national. Même les entreprises travaillant uniquement sur le marché intérieur sont soumises à la concurrence mondiale croissante des détaillants étrangers s'implantant sur leurs marchés, ainsi que de concurrents hors magasin, tels que les entreprises de vente sur Internet et les entreprises de vente par correspondance.

Tandis que l'immense majorité des entreprises de vente au détail dans la plupart des pays du monde sont de petite taille et emploient entre une et dix personnes, les grands détaillants dominent le marché en termes de chiffre d'affaires et d'emploi.

C'est la part de marché des ventes de produits alimentaires des cinq plus gros détaillants dans un certain nombre de pays européens qui illustre le mieux le degré de concentration du marché (voir tableau 1). La concentration est la plus forte dans les pays nordiques et la plus faible dans les pays d'Europe centrale, de l'Est et du Sud.

Il n'est pas étonnant qu'entre 2006 et 2009 la croissance moyenne annuelle des ventes au détail ait été généralement la plus élevée dans les marchés les moins développés, et par conséquent les moins saturés, d'Europe centrale, de l'Est et du Sud, notamment l'Ukraine (25 pour cent), la Fédération de Russie (18,9 pour cent), la Roumanie (13,5 pour cent), la Pologne (7,9 pour cent), la Turquie (6,8 pour cent) et la Slovaquie (2,5 pour cent). Certains pays d'Europe occidentale ont enregistré des taux de croissance négatifs, sans nul doute en raison de la crise économique mondiale<sup>3</sup>.

tripartite sur les conséquences sociales et dans le domaine du travail du recours accru aux technologies les plus modernes dans le commerce de détail, Programme des activités sectorielles (Genève, 2006).

<sup>3</sup> Metro Group: *Metro Retail Compendium 2010/2011: Data, facts and addresses of the trade and retail industry in Germany, Europe and worldwide*, 2010, <http://www.metro-cc.com/mm/retail-comp-2011-en.pdf>.



---

**Tableau 1.1. Concentration des entreprises de vente au détail de produits alimentaires en Europe, 2009**

<b>Pays</b>	<b>Part de marché des ventes de produits alimentaires des cinq plus gros détaillants du pays (en pourcentage)</b>
Suède	88,0
Danemark	84,7
Finlande	83,6
Norvège	77,5
Belgique	75,3
Luxembourg	72,5
Suisse	69,3
Autriche	66,9
France	63,0
Allemagne	62,9
Portugal	61,5
Espagne	60,5
Irlande	56,9
Pays-Bas	54,1
Slovaquie	53,4
Royaume-Uni	51,7
Hongrie	49,6
République tchèque	46,2
Grèce	45,6
Italie	32,9
Ukraine	24,3
Roumanie	23,5
Fédération de Russie	21,3
Pologne	21,2

Source: Metro Group: *Metro Retail Compendium 2010/2011: Data, facts and addresses of the trade and retail industry in Germany, Europe and worldwide*, 2010, <http://www.metro-cc.com/mm/retail-comp-2011-en.pdf>.

Le rapport de force continue d'évoluer au profit des entreprises de vente de systèmes de distribution basés sur les technologies de l'information et de la communication et axés sur l'acheteur, alors que les grands détaillants s'emploient de plus en plus à réduire les coûts et à améliorer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement afin de répondre à des conditions d'exploitation difficiles. Les stratégies destinées à augmenter l'efficacité comprennent un approvisionnement rentable en produits et une meilleure gestion des stocks. Les détaillants travaillent maintenant en plus étroite collaboration avec leurs fournisseurs, notamment en réduisant le nombre d'intermédiaires afin de resserrer les chaînes d'approvisionnement, en augmentant l'approvisionnement direct, en suivant le

---

niveau de service des fournisseurs et en collaborant avec d'autres participants à la chaîne de valeur en ce qui concerne les pratiques éthiques et durables <sup>4</sup>.

Malgré l'internationalisation extensive du secteur de la vente au détail au cours des trente dernières années, la répartition de la vente au détail des biens de consommation dans le monde reste très inégale, avec près de 60 pour cent du chiffre d'affaires annuel (soit presque 9 500 milliards d'euros) concentré en Europe et en Amérique du Nord qui, ensemble, ne représentent qu'un cinquième de la population mondiale. La zone de libre-échange établie par l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), qui n'englobe que 6,7 pour cent de la population mondiale, représente 26,6 pour cent des ventes au détail dans le monde (2 500 milliards d'euros). L'Amérique centrale et l'Amérique du Sud, qui comptent 6,3 pour cent de la population mondiale, disposent d'une part presque équivalente de 6,4 pour cent des ventes au détail dans le monde (605 milliards d'euros). L'Europe occidentale, avec 5,8 pour cent de la population mondiale, génère 21,5 pour cent des ventes au détail dans le monde (2 036 milliards d'euros). L'Europe de l'Est – 6,1 pour cent de la population mondiale – détient une part de 8,3 pour cent de ces ventes (787 milliards d'euros). L'Asie – 59,8 pour cent de la population mondiale – contribue pour 33,2 pour cent aux ventes au détail dans le monde (3 136 milliards d'euros). L'Océanie – 0,5 pour cent seulement de la population mondiale – est à l'origine de 1,4 pour cent des ventes au détail dans le monde (132 milliards d'euros), ce qui représente un rapport ventes au détail/population bien plus élevé que celui de l'Afrique, qui compte 14,8 pour cent de la population mondiale et n'intervient que pour 2,5 pour cent dans les ventes au détail dans le monde (239 milliards d'euros) <sup>5</sup>.

Néanmoins, un changement profond s'est amorcé dans la répartition de la richesse mondiale et dans la structure des dépenses de consommation suite à la récente crise économique mondiale. Certains analystes industriels estiment que cela va inévitablement redéfinir les schémas de consommation et de vente au détail au niveau mondial. Il a été indiqué que les marchés émergents ont connu une augmentation considérable de leur part de la production et de la richesse mondiales, grâce à la croissance des revenus, à des taux d'épargne plus élevés, à de solides investissements et au développement des exportations. Les bien meilleurs résultats des principales économies émergentes en pleine crise et les perspectives de croissance plus forte pourraient bien accélérer la réorientation récente de la dynamique économique mondiale. Par contre, même si les économies ont commencé à se redresser, les dépenses de consommation devraient rester faibles dans les pays développés d'Europe occidentale. La destruction du patrimoine immobilier lors de la crise et les mesures d'austérité budgétaire qui en ont découlé et qui ont été adoptées dans de nombreux pays développés vont affaiblir encore plus les dépenses de consommation, le moteur de la croissance des ventes au détail. Il est ainsi prévu qu'au cours des prochaines années les consommateurs vont continuer de se préoccuper de la valeur et du prix des produits, ce qui renforcera la part de marché des magasins de vente au rabais. Sur des marchés parvenus à maturité et saturés, les ventes vont stagner dans les magasins de type hypermarché en raison des coûts d'investissement élevés par magasin et des pressions croissantes sur les ventes de produits non alimentaires <sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Davis Langdon: *Retail Market Report: Autumn 2010*, 2010, [http://www.davislangdon.com/upload/StaticFiles/EME%20Publications/Brochures/RetailSectorReport\\_Nov10.pdf](http://www.davislangdon.com/upload/StaticFiles/EME%20Publications/Brochures/RetailSectorReport_Nov10.pdf).

<sup>5</sup> Metro Group: *Metro Retail Compendium 2010/2011*, *op. cit.*

<sup>6</sup> Davis Langdon: *Retail Market Report: Autumn 2010*, *op. cit.*

---

## 2. Caractéristiques de l'emploi dans le commerce de détail

### 2.1. Le secteur en bref

D'une manière générale et au niveau le plus élémentaire, le secteur de la vente au détail contribue sensiblement à l'emploi dans l'ensemble de l'économie. En fait, ce secteur est souvent l'un des plus importants, si ce n'est le plus important, de l'économie nationale, et il contribue également de manière significative à la fois à l'activité commerciale et à la production brute. Tel qu'indiqué dans un précédent document de l'OIT sur le secteur<sup>1</sup>, le commerce, dont la vente au détail est la composante dominante, a assuré un travail à plus de 30 millions de personnes dans les 27 Etats membres de l'Union européenne en 2005.

Rien qu'au Royaume-Uni, le secteur de la vente au détail a fourni 2,8 millions d'emplois en 2009, ce qui représente environ un dixième de la main-d'œuvre nationale. En Australie, près de 1,2 million de personnes travaillaient dans ce secteur en 2010, soit approximativement 10,7 pour cent de la main-d'œuvre totale du pays<sup>2</sup>. Dans le même ordre d'idées, le secteur de la vente au détail était le plus gros employeur du Canada en 2005, avec 1,7 million d'emplois, soit 12 pour cent de la main-d'œuvre totale du pays.

Au Japon, en 2010, 7,3 millions de personnes travaillaient dans le secteur de la vente au détail, ce qui représente 11,6 pour cent des emplois au niveau national<sup>3</sup>. En mai 2009, le secteur de la vente au détail aux Etats-Unis employait près de 15 millions de travailleurs, ce qui correspond approximativement à 11,4 pour cent des emplois au niveau national<sup>4</sup>.

La figure 2.1 indique la part du secteur de la vente au détail dans l'emploi global dans certains pays en 2007. L'emploi dans le secteur de la vente au détail est proportionnellement le plus important pour l'économie de l'Australie et le moins important pour celle de l'Italie. Bien qu'elle n'apparaisse pas dans la figure, la part du commerce de détail par rapport à tous les secteurs d'activité en Chine est estimée égale à celle de l'Italie<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> BIT: *La formation professionnelle et le perfectionnement des travailleurs du secteur du commerce*, document thématique soumis aux fins de discussion au Forum de dialogue mondial sur la formation professionnelle et le perfectionnement des travailleurs du secteur du commerce, Programme des activités sectorielles (Genève, 2008).

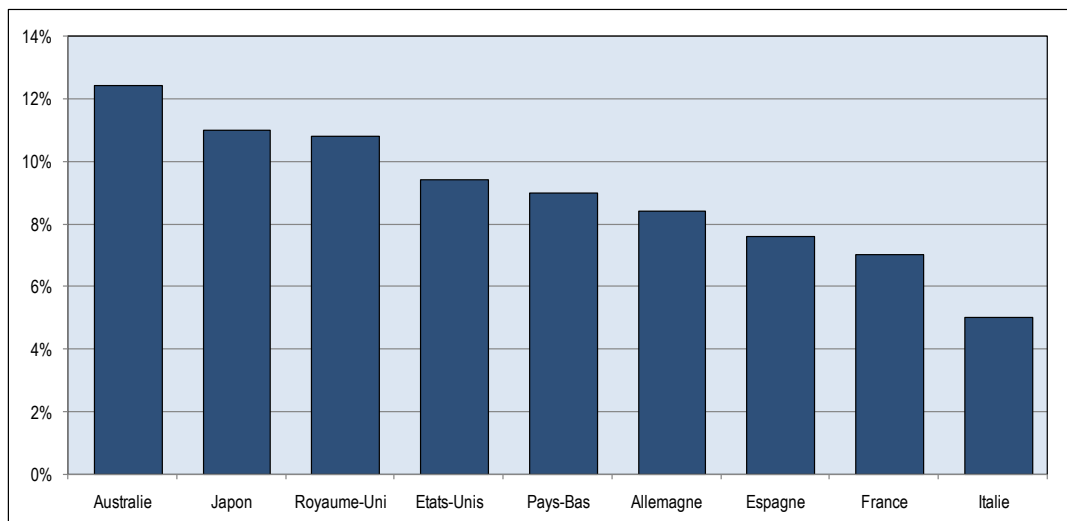
<sup>2</sup> Skills Australia: *Industry snapshots to assist workforce development: Retail*, 2010, [http://www.skillsaustralia.gov.au/PDFs\\_RTf/IndustrySnapshots/Retailtrade.pdf](http://www.skillsaustralia.gov.au/PDFs_RTf/IndustrySnapshots/Retailtrade.pdf).

<sup>3</sup> Site portail des statistiques officielles du Japon, <http://www.estat.go.jp/SG1/estat/OtherListE.do?bid=000000110001&cycode=7>.

<sup>4</sup> Bureau des statistiques du travail des Etats-Unis: *Occupational Employment and Wages*, mai 2009.

<sup>5</sup> Skillsmart Retail: *Sector Skills Assessment Summary: Skills priorities for the retail sector in the UK and its four nations*, déc. 2010, EU KLEMS Growth and Productivity Accounts, 2007.

Figure 2.1. Emploi dans la vente au détail, en pourcentage de l'emploi total dans certains pays, 2007



Source: EU KLEMS: *Growth and Productivity Accounts, 2007*, Skillsmart Retail: *Sector Skills Assessment: Skills priorities for the retail sector in the UK and its four nations*, déc. 2010, <http://www.skillsmartretail.com/SR/Research/Downloads/Downloads.aspx?ModuleName=SectorSkillsAssessment>.

Comme le soulignait un précédent rapport du BIT sur le secteur du commerce <sup>6</sup>, la demande d'emploi dans le commerce de détail, comme dans les autres secteurs, a deux sources principales: l'expansion résultant de la croissance du secteur en termes absolus, qui se produit lorsque de nouveaux emplois sont créés, et la demande de remplacement pour pourvoir les postes de ceux qui quittent le secteur en raison d'un départ à la retraite, d'une maladie, ou pour travailler dans d'autres secteurs. Le besoin net total est la somme de l'expansion et de la demande de remplacement, et indique comment les niveaux d'emploi varieront à l'avenir. Pour le commerce de détail, la demande de main-d'œuvre est surtout due à la demande de remplacement, la vente et le service à la clientèle étant les principales activités pour lesquelles sont effectuées les demandes de remplacement. La raison pour laquelle la demande de remplacement est élevée dans la vente au détail est liée au fait que le renouvellement des effectifs est extrêmement élevé, ce qui s'explique notamment par la nature saisonnière de la consommation et par d'autres facteurs qui alimentent la demande de travail temporaire. On considère que cela s'explique également par le nombre élevé d'étudiants et d'autres travailleurs occasionnels pour lesquels un emploi dans ce secteur n'est que provisoire. Quelles que soient les raisons, les partenaires sociaux du secteur craignent que ce taux élevé de renouvellement puisse avoir des répercussions à long terme au niveau des coûts sur la compétitivité et le développement futur du secteur.

<sup>6</sup> BIT: *Conséquences sociales et dans le domaine du travail du recours accru aux technologies les plus modernes dans le commerce de détail*, rapport soumis aux fins de discussion à la Réunion tripartite sur les conséquences sociales et dans le domaine du travail du recours accru aux technologies les plus modernes dans le commerce de détail, Programme des activités sectorielles (Genève, 2006).

---

## 2.2. Salaire, conditions et résultats sur le marché du travail au niveau sectoriel

Alors que le commerce de détail est une source majeure d'emploi dans le monde entier, le secteur se caractérise d'une manière générale par des salaires peu élevés, en particulier dans les activités de contact avec le public, ce qui est dû en partie à la très grande proportion d'emplois peu qualifiés et de travail à temps partiel.

En Australie, par exemple, si le secteur de la vente au détail représentait, en 2007-08, 12,5 pour cent du total des heures travaillées dans l'économie, les salaires dans ce secteur ne représentaient que 7,5 pour cent du total de tous les secteurs. En mai 2006, le salaire horaire moyen des employés adultes n'occupant pas de postes de direction et travaillant à temps complet était de 19,60 dollars australiens (\$) par heure, contre 26,30 \$A tous secteurs confondus <sup>7</sup>.

Aux Etats-Unis, en mai 2009, le salaire horaire moyen pour toutes les activités professionnelles du secteur de la vente au détail était de 13,79 dollars E.-U., bien en dessous de la moyenne calculée pour tous les secteurs qui était de 20,90 dollars E.-U. Ces moyennes cachent, bien sûr, de grandes variations selon l'activité, le salaire horaire moyen des postes à responsabilité étant de 44,06 dollars E.-U. <sup>8</sup>.

En revanche, les chiffres tirés de l'enquête annuelle sur la durée et la rémunération du travail (ASHE) menée par le Bureau de statistique du Royaume-Uni et de rapports compilés par le Service des données sur les revenus du Royaume-Uni <sup>9</sup> indiquent que le salaire annuel moyen pour les vendeurs et les assistants vendeurs au Royaume-Uni en 2009 était de 15 116 livres, le salaire moyen dans tous les secteurs étant de 14 096 livres. Les cadres responsables de la vente au détail et de la vente en gros percevaient, cependant, un salaire inférieur à la moyenne de tous les secteurs (25 425 contre 28 670 livres).

Un rapport soumis à la Commission européenne <sup>10</sup>, citant une étude comparative de 2004 réalisée par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound) et basée sur les recherches faites par l'Observatoire européen des relations industrielles, indique que, dans la plupart des pays européens, les salaires mensuels dans le secteur de la distribution sont sensiblement inférieurs à ceux du secteur manufacturier. La proportion relativement élevée des femmes travaillant à temps partiel dans le secteur de la vente au détail constitue un facteur important dans cet écart des salaires, mais le rapport indique également que, même lorsque les chiffres sont ajustés pour tenir compte du travail à temps partiel, les salaires des femmes restent nettement inférieurs à ceux des hommes dans certains pays d'Europe.

<sup>7</sup> J. Pech et coll.: *Retail Trade Industry Profile*, rapport rédigé à la demande du secrétariat de la Commission australienne sur les salaires équitables, 2009.

<sup>8</sup> Bureau des statistiques du travail des Etats-Unis: *Occupational Employment and Wages*, mai 2009.

<sup>9</sup> Skillsmart Retail: *Sector Skills Assessment Summary: Skills priorities for the retail sector in the UK and its four nations*, déc. 2010, <http://www.skillsmartretail.com/SR/Research/DownLoads/Downloads.aspx?ModuleName=SectorSkillsAssessment>.

<sup>10</sup> TNO, SEOR et ZSI: *Investing in the future of jobs and skills: Scenarios, implications and options in anticipation of future skills and knowledge needs: Sector Report: Distribution and Trade*, mai 2009.

---

Pour le long terme, les détaillants se sont attachés à réduire les coûts de personnel, ce qui est considéré comme le meilleur moyen de renforcer l'efficacité, de réduire les coûts et d'améliorer les marges bénéficiaires.

En 2003, un rapport du BIT <sup>11</sup> faisait ressortir que les deux moyens principaux de réduire les coûts en personnel des entreprises de vente au détail étaient l'introduction de nouvelles technologies pour la manutention des produits, d'une part, et une gestion de la main-d'œuvre induite par la demande, d'autre part. Outre l'introduction généralisée de nouvelles technologies à tous les stades de la manutention des produits, de la logistique à leur passage en caisse, une grande partie des mesures de réduction des coûts adoptées par les gros détaillants ont conduit à des réductions d'effectifs. A cet égard, la gestion des ressources humaines a pour principal objectif de maintenir les effectifs à un minimum absolu: il ne doit y avoir ni «trop» ni «trop peu» de travailleurs présents et rémunérés à quelque moment que ce soit. La structure du personnel ainsi que le déploiement des effectifs ont été rationalisés dans le temps selon des modalités qui ont entraîné la fragmentation de l'emploi et du temps de travail dans un souci de «flexibilité» assuré par un taux élevé de travail à temps partiel, ce qui augmente ainsi la marge de manœuvre de la direction en lui permettant de déployer des effectifs accrus pendant les périodes d'activité maximale, généralement de courte durée mais qui varient d'un jour à l'autre. Malgré les avantages liés à la flexibilité, les entreprises de vente au détail ont dû faire face aux coûts cachés d'une telle fragmentation de l'emploi et du temps de travail. Un taux élevé de rotation du personnel, notamment, rend très difficile la gestion des ressources humaines pour les grands détaillants en raison du lien très fort qui existe entre la loyauté et le dévouement du personnel et la fidélité des clients <sup>12</sup>. Toute érosion de la loyauté et du dévouement du personnel pourrait se traduire par une faible qualité de service, des clients non satisfaits et une chute des ventes et des bénéfices, ce qui entraînerait une nouvelle réduction des coûts de personnel (également désignée comme cycle d'échec des services) <sup>13</sup>. A l'opposé de cette flexibilité numérique passive de la main-d'œuvre, il existe une flexibilité fonctionnelle active qui permet aux employés d'exécuter diverses tâches (par exemple, conseils de vente, caisse et gestion des stocks) et de passer d'une activité à une autre en fonction des flux de clients.

Malgré la normalisation croissante des méthodes de vente au détail associée à l'internationalisation du secteur, en particulier dans les pays ayant un niveau comparable de développement économique et sectoriel, et même par suite de la mondialisation, des différences considérables persistent dans les politiques et les pratiques en matière de ressources humaines, dans les niveaux de salaires et dans le coefficient de main-d'œuvre du secteur. Ces différences résultent en général de la diversité des traditions locales et des institutions du marché du travail, par exemple la manière dont les négociations collectives

<sup>11</sup> BIT: *Les conséquences pour l'emploi des fusions et acquisitions dans le secteur du commerce*, rapport soumis aux fins de discussion à la Réunion tripartite sur les conséquences pour l'emploi des fusions et acquisitions dans le secteur du commerce (Genève, 2003).

<sup>12</sup> Un article publié en 1998 par le magazine *Harvard Business Review*, «The Employee-Customer-Profit Chain at Sears», indique qu'en augmentant la satisfaction d'un employé de magasin on augmente celle du client, ce qui a pour effet d'accroître la rentabilité du magasin. De nombreuses autres études dans d'autres secteurs montrent, de manière similaire, que des améliorations du milieu de travail permettent d'augmenter la satisfaction du client.

<sup>13</sup> Voir S. Lehdorff: *Striving for greater personnel flexibility: The retail trade and the segmentation of internal labour markets*, document présenté par le Groupe de travail international sur la segmentation du marché du travail, Brême, 9-11 sept. 1999, <http://www.iaq.uni-due.de/aktuell/veroeff/am/lehdorff99b.pdf>, également cité dans le rapport de TNO, SEOR et ZSI, *op. cit.*

déterminent le salaire et d'autres conditions d'emploi sectorielles. Ces écarts peuvent mener à des résultats très différenciés du marché du travail.

Un document <sup>14</sup> établi en vue de la 28<sup>e</sup> conférence du Groupe de travail international sur la segmentation du marché du travail, qui s'est tenue en juillet 2007, examine les différences entre les résultats des marchés du travail du Royaume-Uni et d'Allemagne pour ce qui est des institutions nationales de formation et de négociations salariales, en comparant l'organisation du travail, les salaires et la qualité des emplois d'assistants vendeurs. Selon les conclusions du document, les assistants vendeurs allemands sont en général plus qualifiés, mieux payés et plus autonomes dans leur travail que leurs homologues britanniques dont les postes d'assistants vendeurs n'exigent aucune compétence particulière, les responsables leur assignant des tâches limitées et ne leur offrant que très peu d'autonomie. Selon ce document, au Royaume-Uni, il est relativement facile d'accéder à des postes dans la vente au détail puis de les quitter, ce qui donne des possibilités d'emploi à ceux qui ont peu de contact avec le marché du travail. Cependant, ces emplois sont très souvent mal rémunérés et présentent peu de perspectives d'avancement ou de promotion. Le document conclut que ces différences dans les résultats du marché du travail sont étroitement liées aux écarts entre les arrangements institutionnels nationaux en matière de formation et entre les méthodes de fixation des salaires. Un résumé des principales conclusions de ce document (voir encadré 2.1) fournit de précieuses indications sur la manière dont le secteur pourrait attirer plus de travailleurs, au-delà de sa main-d'œuvre essentiellement jeune et féminine, dans un contexte futur de vieillissement de la population.

#### Encadré 2.1

**Comparaison des effets des institutions et systèmes nationaux d'enseignement et de formation professionnels de fixation des salaires sur les résultats concernant le travail: Etude de cas sur la vente au détail au Royaume-Uni et en Allemagne**

1. Au Royaume-Uni, 57 pour cent des employés du secteur de la vente au détail occupent des postes mal payés (moins des deux tiers du salaire horaire médian), contre 42 pour cent en Allemagne. Au Royaume-Uni, 71 pour cent des assistants vendeurs à plein temps sont mal payés, contre 42 pour cent en Allemagne. La disparité entre les employés de caisse des deux pays est encore plus importante: 76 pour cent sont mal payés au Royaume-Uni, contre 35 pour cent en Allemagne.
2. L'organisation du travail au Royaume-Uni est habituellement basée sur le principe de différenciation fonctionnelle: les fonctions des assistants vendeurs sont réparties en tâches spécifiques rapidement assignées, offrant peu d'autonomie au personnel, et les employés sont fréquemment transférés d'un département à l'autre, y compris la caisse. En Allemagne, en revanche, l'organisation des tâches repose traditionnellement sur l'intégration fonctionnelle par équipe, les assistants vendeurs étant responsables de tout le processus de distribution, de la commande et la commercialisation du produit au conseil à la clientèle avec un minimum de supervision. Les assistants vendeurs sont rarement transférés d'un département à l'autre et travaillent rarement à la caisse.
3. Ces types d'organisation du travail sont en partie le résultat des cadres institutionnels nationaux. En Allemagne, le système national de formation professionnelle a un impact considérable sur le marché du travail dans le commerce de détail. En conséquence, 81 pour cent de tous les employés de la vente au détail ont suivi un cours de formation professionnelle de deux ou trois ans. Au Royaume-Uni, par contre, la formation à la vente au détail est en général assurée par le biais de programmes de formation spécifiques à l'entreprise et relativement courts, ce qui signifie qu'au Royaume-Uni il est relativement facile d'accéder à des postes dans ce secteur et de les quitter, et que ce système offre ainsi des possibilités d'emploi à ceux qui ont peu de contact avec le marché du travail. Cependant, ces emplois sont souvent mal payés et présentent peu de perspectives d'avancement ou de promotion.

<sup>14</sup> G. Mason, M. Osborne et D. Voss-Dahm: *Labour market outcomes in different national settings: UK-German comparisons in retailing*, document rédigé pour la 28<sup>e</sup> Conférence annuelle du «International Working Party on Labour Market Segmentation» (Groupe de travail international sur la segmentation du marché du travail), Aix-en-Provence, France, révisé le 20 juin 2007.

4. Les arrangements institutionnels concernant les négociations salariales diffèrent également. Le salaire minimum national au Royaume-Uni et les conventions collectives sectorielles en Allemagne définissent les structures salariales dans les entreprises de vente au détail. Leur impact, cependant, est différent du point de vue du pourcentage des travailleurs percevant un faible salaire dans les deux pays: les salaires négociés par voie de convention collective en Allemagne sont supérieurs au seuil de faible salaire, soit aux deux tiers du salaire médian, alors qu'au Royaume-Uni les salaires correspondant au salaire minimum national, ou se situant juste au-dessus, sont inférieurs à ce seuil. Ces écarts pourraient, cependant, s'amenuiser à l'avenir, les conventions collectives en Allemagne étant, en effet, de moins en moins contraignantes alors que, face à une concurrence féroce, un nombre croissant de petits détaillants rejettent les conventions collectives et exercent une pression à la baisse sur les salaires. Le pourcentage des travailleurs faiblement rémunérés parmi ceux qui occupent de «petits boulots» est aussi particulièrement élevé, la conséquence étant que leur faible coût attire les employeurs, ce qui augmente le pourcentage des postes à faible salaire dans le secteur.
5. Alors que les grands détaillants allemands semblent faire encore appel aux systèmes de formation professionnelle et de relations du travail, on craint de plus en plus que les stratégies axées sur de faibles coûts et de bas salaires détruisent les normes professionnelles du secteur et la stabilité institutionnelle dans son ensemble.

Source: G. Mason et coll., *op. cit.*, pp. 30-32.

### **2.3. Organisation du travail et caractéristiques démographiques de la main-d'œuvre dans le commerce de détail**

De tout temps, la main-d'œuvre du secteur de la vente au détail comprend une très grande proportion de jeunes travailleurs. Au Royaume-Uni, par exemple, le groupe d'âge des 16-24 ans représentait près d'un tiers de la main-d'œuvre du secteur en 2009. Aux Etats-Unis, ce groupe d'âge représentait 29 pour cent de tous les travailleurs du secteur. Tel que souligné dans un précédent document thématique sur le secteur du commerce <sup>15</sup>, le secteur de la vente au détail est connu pour son rôle de premier plan dans l'emploi à temps partiel.

Le document thématique soumis pour discussion au Forum de dialogue mondial sur l'enseignement professionnel et le développement des compétences pour les travailleurs du commerce, qui s'est tenu en 2008 <sup>16</sup>, utilise les résultats d'une évaluation des compétences dans le secteur de la vente au détail <sup>17</sup> pour fournir des informations sur les profils professionnels et démographiques de ce secteur au Royaume-Uni, comme exemple de la composition de la main-d'œuvre du secteur de la vente au détail dans le monde. Ce document souligne que la majorité de ces travailleurs (environ 1,5 million d'employés) opèrent dans la vente; viennent ensuite les cadres (environ 570 000), puis les employés non qualifiés chargés notamment de garnir les rayons et de rassembler les chariots (environ 330 000). Il indique également que l'importance du commerce de détail dans les professions de la vente est démontrée par le fait que le secteur emploie un petit peu moins de 70 pour cent de l'effectif total des travailleurs du secteur de la vente au Royaume-Uni. Il souligne aussi le rôle du secteur dans l'emploi à temps partiel au niveau mondial. Alors qu'au Royaume-Uni un quart de la population active totale ne travaille pas à plein temps,

<sup>15</sup> BIT: *La formation professionnelle et le perfectionnement des travailleurs du secteur du commerce, op. cit.*

<sup>16</sup> BIT: *Conséquences sociales et dans le domaine du travail du recours accru aux technologies les plus modernes dans le commerce de détail, op. cit.*

<sup>17</sup> Skillsmart Retail: *Sector Skills Agreement: Stage one: Assessment of current and future skills needs*, été 2007.



---

plus de la moitié des travailleurs employés dans le commerce de détail sont à temps partiel, le plus souvent dans de petits magasins spécialisés dans le commerce des produits alimentaires, des boissons et du tabac. Ces chiffres sont intéressants dans le contexte des discussions sur le développement des compétences, étant donné que les travailleurs et les employés à temps partiel des petites entreprises sont habituellement moins susceptibles de recevoir une formation professionnelle. Ces chiffres sont également importants dans les discussions sur l'amélioration de la capacité du secteur à attirer et à retenir des travailleurs âgés.

Le document thématique de 2008 souligne, en prenant le Royaume-Uni comme exemple, que, si un quart seulement de la population active ne travaille pas à plein temps, plus de la moitié des travailleurs dans la vente au détail sont à temps partiel. Les trois quarts des emplois à temps partiel sont occupés par des femmes, principalement dans les professions de la vente. Le rapport entre le nombre d'hommes et le nombre de femmes dans le secteur est de 60/40. Les jeunes sont également en forte proportion dans le secteur, et presque un tiers des travailleurs du secteur a moins de 25 ans, contre seulement 14 pour cent pour l'ensemble de l'économie. Bon nombre d'entre eux travaillent également à temps partiel, notamment dans les professions de la vente, qui offrent aux étudiants la possibilité de continuer leurs études tout en gagnant de l'argent. Un des inconvénients majeurs pour le secteur est qu'une grande partie de ces jeunes travailleurs ne croient pas que ce secteur puisse leur offrir des perspectives de carrière à long terme, et ils quittent le secteur qui, lui, perd des employés compétents<sup>18</sup>.

Pour mieux comprendre l'importance du groupe des jeunes travailleurs pour le secteur de la vente au détail au Royaume-Uni, il ne faut pas oublier que, bien que le pourcentage des travailleurs de 24 ans ou moins dans la population active totale ne dépasse pas 13 pour cent, presque un tiers de tous les employés du secteur de la vente au détail appartiennent à cette tranche d'âge<sup>19</sup>.

Une autre caractéristique importante du commerce de détail est le rôle prépondérant des activités de vente et de service à la clientèle. Au Royaume-Uni, un peu plus de la moitié (51 pour cent) de tous les postes de ce secteur (environ 1,4 million d'employés) correspondent à des activités de vente ou de service à la clientèle, contre une moyenne de 7 pour cent dans tous les secteurs d'activité. Viennent ensuite les cadres et les directeurs qui représentent 18 pour cent de la main-d'œuvre (environ 494 000 personnes), contre 16 pour cent en moyenne, dans tous les secteurs d'activité<sup>20</sup>.

Comme le montre le tableau 2.1 ci-dessous, bien que les employés âgés de 16 à 24 ans dominent encore le profil de la main-d'œuvre dans le commerce de détail au Royaume-Uni, de très légers changements commencent à se produire dans la composition par âge du secteur. On assiste à une redistribution de la part des employés, en termes numériques et en pourcentage, entre les groupes d'âge des 16-24 ans, des 25-34 ans et des 35-44 ans et les groupes plus âgés des 55-64 ans et des 65-74 ans. Entre 2002 et 2009, le nombre des travailleurs âgés de 55 ans ou plus dans la vente au détail au Royaume-Uni a

<sup>18</sup> Il s'agit en fait de la question principale qui est posée dans ce document thématique. Comment le secteur de la vente au détail peut-il devenir plus attractif et retenir les travailleurs âgés (ou les travailleurs de tous les âges d'ailleurs)? Étant donné que les jeunes travailleurs d'aujourd'hui seront les travailleurs âgés de demain, après avoir écarté une carrière dans le secteur plus tôt dans leurs vies professionnelles, serait-il plus difficile de les convaincre d'y revenir plus tard dans leur vie?

<sup>19</sup> Skillsmart Retail: *Sector Skills Assessment Summary: Skills priorities for the retail sector in the UK and its four nations* (déc. 2010).

<sup>20</sup> *Ibid.*

augmenté de plus de 50 000 personnes, jusqu'à atteindre une personne sur sept de la main-d'œuvre de ce secteur.

**Tableau 2.1. Royaume-Uni: structure par âge du personnel dans le commerce de détail, 2002-2009**

Age	2002 Nombre d'employés	2002 (%)	2004 Nombre d'employés	2004 (%)	2009 Nombre d'employés	2009 (%)	Changement dans le nombre d'employés 2002-2009	Changement en pourcentage 2002-2009
16-24	867 458	30	972 963	32	865 722	31	-1 736	-0.2
25-34	587 487	20	562 751	18	491 400	18	-96 087	-16.4
35-44	611 181	21	631 999	21	535 690	19	-75 491	-12.4
45-54	478 655	17	499 410	16	501 624	18	22 969	4.8
55-64	303 627	11	343 999	11	332 425	12	28 798	9.5
65-74	43 804	2	53 642	2	66 202	2	22 398	51.1
75+	5 185	0	7 848	0	6 247	0	1 062	20.5
<b>Total</b>	<b>2 897 398</b>		<b>3 072 611</b>		<b>2 799 310</b>		<b>-98 088</b>	<b>-3.4</b>

Source: Etude sur la main-d'œuvre au Royaume-Uni (sur une base annuelle), 2002, 2004 et 2009, présentée dans Skillsmart Retail: *Skillsmart Retail Analysis: The age of retail*, juillet 2010, <http://www.skillsmartretail.com/sr/DocLibrary/DownLoads/The%20Age%20of%20Retail.pdf>.

Amalgamer les groupes d'âge dans les catégories clés des jeunes travailleurs (16-24 ans), des travailleurs d'âge très actif (25-49 ans) et des travailleurs âgés (50 ans et plus), accentue la tendance à une augmentation de la proportion de travailleurs âgés (voir tableau 3). Le groupe des 16-24 ans comme celui des 25-49 ans ont baissé au Royaume-Uni, pour ce qui est de leur part de la main-d'œuvre dans le commerce de détail et en termes numériques absolus, tandis que la part et le nombre des travailleurs de plus de 50 ans ont augmenté. Cette augmentation est encore plus impressionnante si l'on tient compte de la forte diminution des postes de travail dans le groupe des 25-49 ans (environ 129 000), et du fait que le secteur dans son ensemble a enregistré une chute de ses effectifs entre 2002 et 2009, peut-être comme conséquence des récentes crises économique et financière mondiales.

**Tableau 2.2. Royaume-Uni: structure par âge du personnel dans le commerce de détail, 2002-2009**

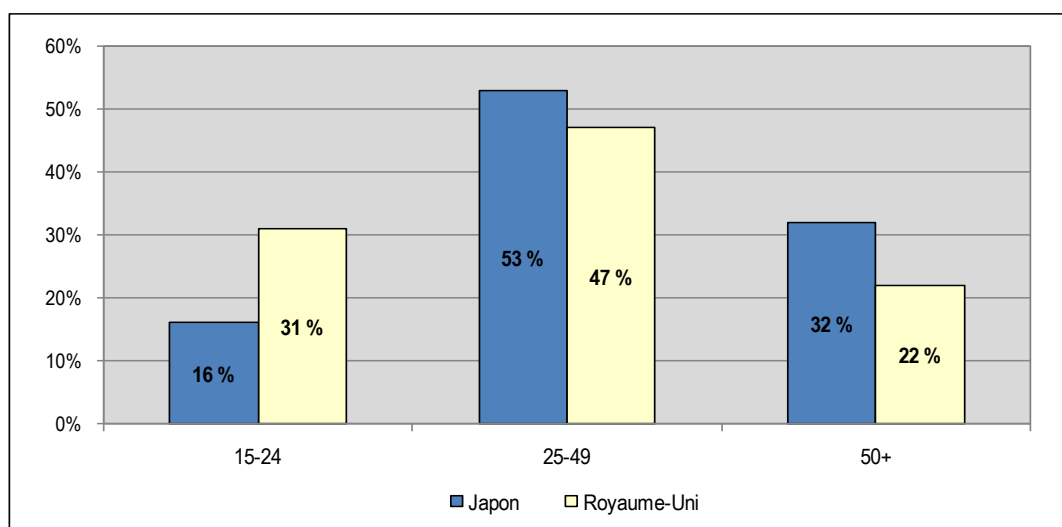
Age	2002 Nombre d'employés	2002 (%)	2004 Nombre d'employés	2004 (%)	2009 Nombre d'employés	2009 (%)	Changement dans le nombre d'employés 2002-2009	Changement en pourcentage 2002-2009
16-24	867 458	30	972 963	32	865 722	31	-1 736	-0.2
25-49	1 436 112	50	1 452 734	47	1 307 131	47	-128 981	-9.0
50+	593 828	20	646 914	21	626 457	22	32 629	5.5
<b>Total</b>	<b>2 897 398</b>		<b>3 072 611</b>		<b>2 799 310</b>		<b>-98 088</b>	<b>-3.4</b>

Source: Etude sur la main-d'œuvre au Royaume-Uni, présentée dans Skillsmart Retail: *Skillsmart Retail Analysis: The age of retail*, op. cit.

Tel qu'indiqué dans la figure 2.2, qui établit une comparaison entre la répartition par âge de la main-d'œuvre dans le commerce de détail au Royaume-Uni et au Japon en 2009, le premier groupe dans l'emploi sectoriel des deux pays est celui des travailleurs d'âge très actif (25-49 ans). La part de ce groupe dans l'emploi sectoriel total est plus élevée au Japon (53 pour cent) qu'au Royaume-Uni (47 pour cent). Cependant, les contrastes les plus remarquables dans la répartition par âge entre les deux pays apparaissent dans les tranches d'âge correspondant aux plus jeunes et aux plus âgés, les parts des groupes étant presque inversement proportionnelles: le groupe des plus jeunes (15-24 ans pour le Japon et

16-24 ans pour le Royaume-Uni) représente 31 pour cent de la main-d'œuvre du secteur au Royaume-Uni mais 16 pour cent seulement au Japon. Par contre, le groupe des plus âgés (50 ans ou plus) représente 32 pour cent au Japon mais seulement 22 pour cent au Royaume-Uni. Au Royaume-Uni, la structure par âge du secteur de la vente au détail est plus représentative de la main-d'œuvre mondiale du secteur. La différence de la structure par âge de la main-d'œuvre du secteur au Japon reflète certainement le fait que la population de ce pays est celle qui vieillit le plus vite dans le monde.

**Figure 2.2. Pourcentage des travailleurs du commerce de détail par groupe d'âge au Japon et au Royaume-Uni (hommes et femmes), 2009**



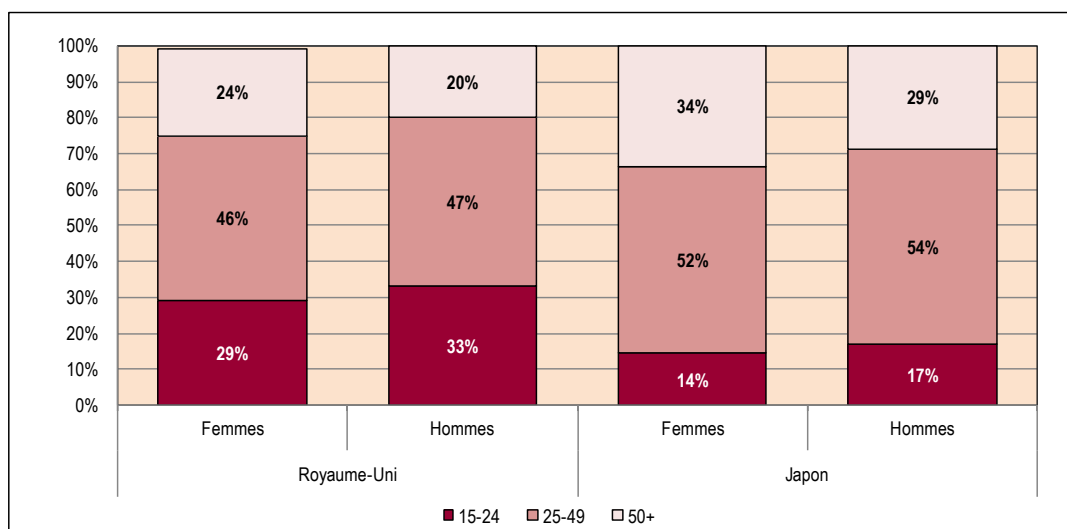
Note: Le groupe d'âge des travailleurs les plus jeunes comprend au Royaume-Uni les 16-24 ans, et au Japon les 15-24 ans.

Source: BIT: D'après l'étude sur la main-d'œuvre au Royaume-Uni (sur une base annuelle), 2009 (Bureau des statistiques nationales), et l'étude sur la main-d'œuvre au Japon, 2009 (site portail des statistiques officielles du Japon).

La figure 2.3 compare également la structure par âge et par sexe de la main-d'œuvre du commerce de détail au Royaume-Uni et au Japon en 2009. Dans les deux pays, le groupe des 25-49 ans représentait le plus grand segment de la main-d'œuvre du secteur, pour les hommes et pour les femmes, même s'il était bien plus important au Japon, où il constitue plus de la moitié des travailleurs (54 pour cent) et des travailleuses (52 pour cent) du secteur. Au Royaume-Uni, 46 pour cent des femmes et 47 pour cent des hommes appartenaient au groupe des 25-49 ans. Au Japon, il y avait plus de femmes que d'hommes dans le groupe des travailleurs de 50 ans ou plus (34 contre 29 pour cent), tandis qu'au Royaume-Uni les parts hommes-femmes correspondantes étaient respectivement de 24 et de 20 pour cent. Encore une fois, le contraste hommes-femmes dans la part des plus jeunes était considérable entre les deux pays: au Royaume-Uni, les femmes du groupe des 16-24 ans représentaient 29 pour cent des travailleurs du commerce de détail, alors que la proportion des hommes de ce groupe d'âge était de 33 pour cent. Au Japon, la part des femmes était de 14 pour cent et celle des hommes de 17 pour cent. De toute évidence, le secteur de la vente au détail au Japon a du mal à attirer une main-d'œuvre jeune.

Il est également important de relever que les femmes dominent depuis toujours le marché du travail de la vente au détail dans de nombreux pays. Comme dans la répartition générale par âge, le marché du travail de la vente au détail du Japon diffère largement de celui d'autres pays développés.

**Figure 2.3. Représentation des travailleurs du commerce de détail par âge et par sexe au Royaume-Uni et au Japon, 2009**



Note: Le groupe d'âge des travailleurs les plus jeunes comprend au Royaume-Uni les 16-24 ans, et au Japon le 15-24 ans.

Source: BIT: A partir de l'étude sur la main-d'œuvre au Royaume-Uni (annuelle), 2009, et de l'étude sur la main-d'œuvre au Japon, 2009, *op. cit.*

D'autres marchés développés de la vente au détail présentent des caractéristiques démographiques plus proches de celles du Royaume-Uni que de celles du Japon. En Australie<sup>21</sup>, au Canada<sup>22</sup> et aux Etats-Unis, les travailleurs âgés constituent près d'un tiers de la main-d'œuvre du secteur de la vente au détail.

**Tableau 2.3. Royaume-Uni: professions dans le commerce de détail par âge, 2009**

	16-24	25-49	50+	Total
Directeurs et cadres supérieurs	42 858	336 255	129 693	508 806
Cadres	4 008	45 858	10 022	59 887
Professionnels auxiliaires et spécialistes techniques	20 653	78 525	26 017	125 195
Administration et secrétariat	35 666	76 620	38 837	151 123
Métiers spécialisés	15 425	54 330	28 460	98 215
Services directs aux particuliers	775	3 045	723	4 543
Vente et service à la clientèle	604 076	523 186	281 167	1 408 429
Opérateurs d'installations de traitement et de machines	11 778	50 607	34 343	96 728
Ouvriers et employés non qualifiés	130 327	138 259	77 196	345 781
Autres	158	446	0	603
<b>Total</b>	<b>865 722</b>	<b>1 307 131</b>	<b>626 457</b>	<b>2 799 309</b>

Source: Etude sur la main-d'œuvre au Royaume-Uni (sur une base annuelle), 2009, telle que présentée dans *Skillsmart Retail Analysis: The age of retail, op. cit.*

<sup>21</sup> Skills Australia: *Industry snapshots to assist workforce development: Retail, 2010, op. cit.*

<sup>22</sup> Conseil canadien du commerce de détail: *Nouveaux horizons du commerce de détail: Analyse des tendances et pratiques dans les ressources humaines, nov. 2009.*

Comme il ressort du tableau 2.3 ci-dessus, la majorité des 16-24 ans travaillant dans le commerce de détail au Royaume-Uni en 2009 étaient dans la vente ou le service à la clientèle. La structure par âge des professions de la vente est semblable pour le groupe des 25-49 ans et celui des plus de 50 ans, avec presque un quart des travailleurs occupant des postes de direction, environ 40 pour cent dans la vente et le service à la clientèle et environ 10 pour cent dans des emplois non qualifiés.

Il existe une polarisation évidente des groupes d'âge dans la vente au détail en fonction des profils de qualification du personnel. Le groupe des plus jeunes possède le plus haut niveau de qualification et comprend le moins de travailleurs sans aucune qualification, tandis que le groupe des plus âgés présente les niveaux de qualification les plus faibles, avec moins de 20 pour cent de travailleurs hautement qualifiés. Dans le groupe des plus âgés, 27 pour cent des travailleurs n'ont aucune qualification.

Une telle disparité existe également en ce qui concerne la formation récente selon le groupe d'âge. Une analyse du secteur réalisée en 2010 au Royaume-Uni indique que, selon une enquête de 2009, un peu moins d'un cinquième des effectifs du secteur de la vente au détail au Royaume-Uni avait reçu une formation au cours des treize semaines qui ont précédé l'enquête<sup>23</sup>. Alors que les profils de formation étaient semblables pour les groupes des 16-24 ans et des 25-49 ans (22 pour cent et 17 pour cent respectivement), à peine 10 pour cent du groupe des plus de 50 ans avaient reçu une formation similaire au cours de la même période.

L'analyse met en évidence une autre caractéristique fondamentale liée à l'âge dans le commerce de détail: les variations extrêmes entre les groupes d'âge pour ce qui est des taux de rotation du personnel et de la durée d'occupation d'un emploi. Comme on pouvait s'y attendre, les travailleurs du groupe des plus de 50 ans comptaient les plus longues périodes de service, et les 16-24 ans avaient travaillé le moins longtemps pour les mêmes détaillants. Le tableau 2.4 ci-dessous fait ressortir ces différences. Bien évidemment, ces différences étaient prévisibles, car il aurait été impossible aux 16-24 ans de travailler pour le même employeur pendant dix ans ou plus, car cela aurait signifié qu'ils avaient commencé à travailler avant d'avoir atteint l'âge légal d'admission à l'emploi. De même, en toute logique, plus le travailleur est âgé, plus il a travaillé longtemps, dans la même entreprise ou non. Il est intéressant de noter que très peu de travailleurs (seulement 14 pour cent) du groupe d'âge des plus de 50 ans étaient restés au service du même employeur pendant moins de deux ans. L'immense majorité (68 pour cent) avait travaillé pour le même employeur pendant au moins cinq ans. En moyenne, les travailleurs âgés de 16 à 24 ans sont restés au service du même employeur pendant au moins un an mais moins de deux ans; les 25-49 ans sont restés au moins deux ans mais moins de cinq ans; et les plus de 50 ans sont restés au moins cinq ans mais moins de dix ans.

**Tableau 2.4. Temps passé au service d'un employeur dans le commerce de détail, 2009, par groupe d'âge (en pourcentage)**

	Moins de 3 mois	Au moins 3 mois mais plus de 6 mois	Au moins 6 mois mais moins de 12 mois	Au moins 1 an mais moins de 2 ans	Au moins 2 ans mais moins de 5 ans	Au moins 5 ans mais moins de 10 ans	Au moins 10 ans mais moins de 20 ans	20 ans ou plus
16-24	9	9	17	27	30	7	0	0
25-49	3	4	6	13	27	24	18	6
50+	2	2	3	7	18	22	23	23

Source: Bureau des statistiques nationales du Royaume-Uni: Estimations de la population pour 2008, *Skillsmart Retail Analysis*, op. cit.

<sup>23</sup> Skillsmart Retail: *Skillsmart Retail Analysis: The age of retail*, juillet 2010, [www.skillsmartretail.com/sr/DocLibrary/Downloads/The%20Age%20of%20Retail.pdf](http://www.skillsmartretail.com/sr/DocLibrary/Downloads/The%20Age%20of%20Retail.pdf).

---

### 3. Tendances démographiques et évolution de la population active: vue d'ensemble

Comme il a été indiqué plus haut, un rapport du BIT initialement soumis pour discussion à la 98<sup>e</sup> session (2009) de la Conférence internationale du Travail analyse les effets de la transition démographique ou, en d'autres termes, du «vieillissement» de la population, sur la société et sur le monde du travail en particulier <sup>1</sup>. Des extraits du rapport sont utilisés à diverses reprises dans ce chapitre afin de définir le contexte général nécessaire, qui va déterminer la capacité du secteur de la vente au détail à attirer et à retenir un nombre suffisant de travailleurs suffisamment qualifiés afin de rester compétitif. Les changements démographiques auxquels fait référence ce document concernent la population en général, à l'instar des développements différenciés selon les régions et dans certains pays. Ceux-ci n'ont pas exclusivement trait au secteur de la vente au détail.

Le rapport indique que ce nouveau contexte démographique a ou aura des effets sur tous les pays du monde, qu'ils soient industrialisés ou en développement, mais dans des proportions et à des échéances diverses. Dans tous les cas, cependant, la structure par âge de la population mondiale connaît une profonde transformation qui débouchera sur une baisse de la population active. La proportion des femmes dans cette population âgée augmentera également en raison de leur plus grande longévité. Le rapport propose diverses solutions pour répondre au défi démographique. Comme signalé dans la préface du présent document, le Conseil d'administration a spécifié que la préparation du forum de dialogue mondial devrait tenir compte des discussions sur le défi démographique qui auraient dû avoir lieu lors de la session de 2009 de la Conférence internationale du Travail. Même si ces discussions n'ont pas eu lieu, il est à espérer que les recommandations pratiques contenues dans le rapport éclaireront les discussions du forum et permettront de dégager un consensus sur la manière dont la vente au détail peut attirer et retenir les travailleurs âgés pour que ce secteur soit en mesure de gérer la diminution prévue de ses effectifs traditionnels de jeunes employés.

Le vieillissement de la population est essentiellement déterminé par la combinaison de deux facteurs: une diminution de la mortalité à tous les âges, qui entraîne un allongement de la durée de vie, et une baisse des taux de fécondité. La structure de la population qui en résulte comporte une proportion de personnes âgées en rapide augmentation. En effet, ces deux tendances simultanées entraînent un vieillissement de la population dans presque tous les pays, tant développés qu'en développement.

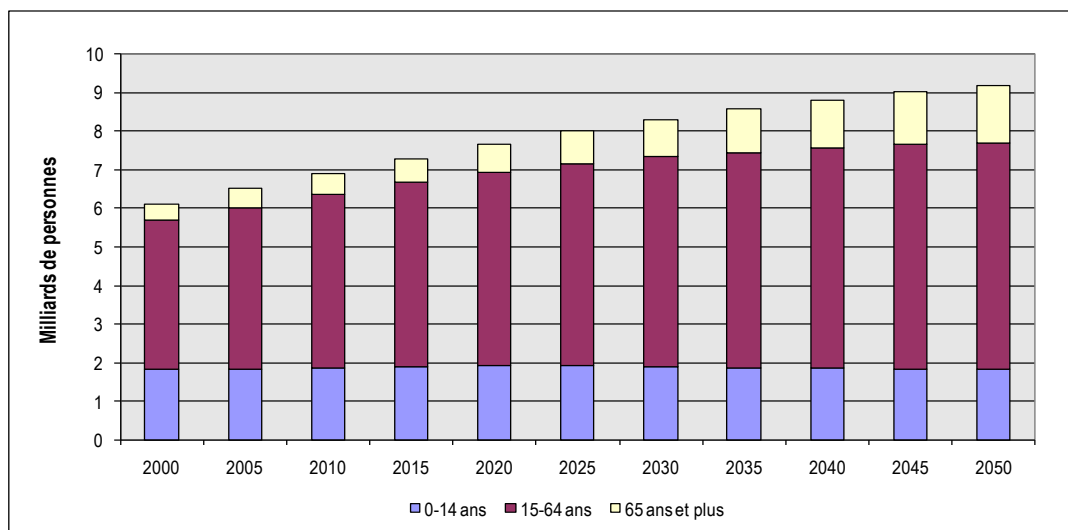
Ledit rapport du BIT scinde cette transition démographique en trois phases: premièrement, la baisse des taux de mortalité chez les enfants augmente la proportion des jeunes gens dans la population; deuxièmement, la diminution des taux de fécondité génère une baisse de la proportion des jeunes et une augmentation de celle des adultes actifs; et, troisièmement, la baisse des taux de mortalité et de fécondité se traduit par un accroissement de la proportion des personnes âgées, c'est-à-dire par un vieillissement de la population.

Le changement démographique se trouve déjà à un stade avancé dans les pays développés et progresse rapidement dans les pays en développement. De plus, il sera réparti de manière inégale entre les groupes d'âge. Alors que le groupe des moins de 15 ans devrait se stabiliser, la proportion des plus de 60 ans, de 8,5 pour cent en 1970, par

<sup>1</sup> BIT: *Emploi et protection sociale dans le nouveau contexte démographique, op. cit.*

rapport à la population totale, va passer à 22 pour cent en 2050, comme il ressort de la figure 3.1.

**Figure 3.1. Population mondiale par groupe d'âge, 2000-2050**



Source: Nations Unies: *World Population Prospects: The 2006 Revision*, Division de la population, Département des affaires économiques et sociales (New York, 2007), BIT: *Emploi et protection sociale dans le nouveau contexte démographique*, op. cit.

Dans le monde entier, la dimension hommes-femmes est une question qui sera abordée dans le cadre du vieillissement de la population car, en règle générale, les femmes vivent plus longtemps que les hommes. Les femmes représentent déjà 55 pour cent de la population mondiale âgée de 60 ans et plus.

En même temps, alors que le taux de dépendance des personnes âgées augmente, celui des jeunes devrait baisser de 48 pour cent en 2000 à 31 pour cent en 2050. La baisse prévue du taux de dépendance des jeunes est imputable à la diminution des taux de fécondité qui, globalement, devraient baisser de 2,58 enfants par femme en 2005-2010 à 2,04 en 2045-2050, un peu moins que le taux de 2,1 enfants par femme considéré comme nécessaire pour assurer le renouvellement de la population.

### 3.1 Tendances régionales

Les statistiques régionales consolidées présentées dans le tableau 3.1 masquent des variations sensibles des taux de fécondité d'un pays à l'autre. En Europe méridionale, les taux de fécondité ont accusé une baisse rapide et ne commencent que maintenant à se redresser lentement, encore qu'ils restent inférieurs au taux nécessaire au renouvellement de la population. En Espagne, par exemple, le taux de fécondité total de 2,9 enfants par femme en 1970-1975 est tombé à 1,4 en 2005-2010 mais devrait remonter à 1,8 d'ici à 2045-2050. Une situation semblable est prévue en Europe orientale et dans la Communauté d'Etats indépendants (CEI). En Pologne, le taux de fécondité total de 2,3 en 1970-1975 est descendu à 1,2 en 2005-2010 et devrait passer à 1,6 d'ici à 2045-2050.

**Tableau 3.1. Taux de fécondité total à l'échelle mondiale**

	2005-2010	2025-2030	2045-2050
Monde	2,6	2,3	2,0
Régions plus développées	1,6	1,7	2,0
Régions moins développées	2,8	2,3	2,1

Source: Nations Unies: *World Population Prospects*, op. cit., présenté dans BIT: *Emploi et protection sociale dans le nouveau contexte démographique*, op. cit.

En Asie, le taux de fécondité total de la République de Corée est tombé de 4,3 enfants par femme en 1970-1975 à 1,2 en 2005-2010. En Chine, il est descendu de 4,9 à 1,7 pendant les mêmes périodes. D'ici à 2045-2050, il est prévu que le taux de fécondité total monte respectivement à 1,5 et 1,9 dans ces pays, ces niveaux étant encore une fois bien inférieurs aux taux de renouvellement de la population.

Cette évolution démographique mondiale se traduit fondamentalement par le fait que la proportion de la population jeune va pratiquement cesser d'augmenter, voire descendre, de sorte que l'augmentation du rapport de dépendance totale des enfants (de moins de 15 ans) et des personnes âgées (de 65 ans et plus) par personne dans la population active (15-64 ans) sera presque entièrement due à la hausse accélérée du nombre de personnes âgées. Dans de nombreux pays, l'impact sur la main-d'œuvre sera considérable, la part du groupe des jeunes et des personnes d'âge très actif dans la population globale accusant une baisse radicale.

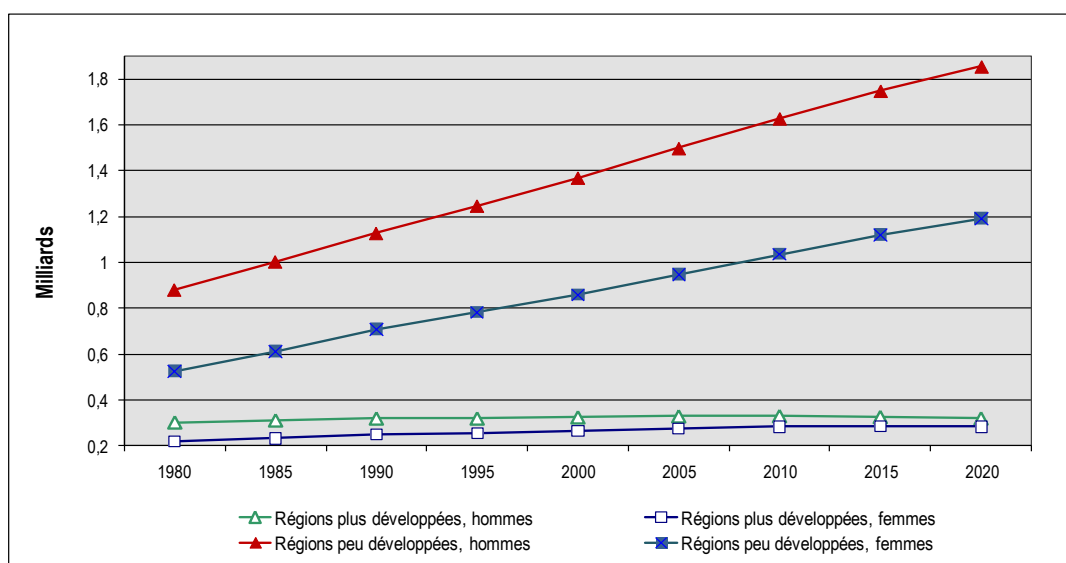
### 3.2. Tendances de la main-d'œuvre

Ces tendances démographiques ont des incidences différentes sur la main-d'œuvre selon les régions<sup>2</sup>. Bien que l'on prévoie une croissance de la main-d'œuvre mondiale d'environ 500 millions de travailleurs d'ici à 2020, cette croissance sera très inégale, très forte dans les régions peu développées et stationnaire dans les régions plus développées (voir figure 3.2, qui indique les prévisions par sexe pour 1980-2020 pour les régions plus développées et les régions peu développées).

<sup>2</sup> Voir BIT: *Emploi et protection sociale dans le nouveau contexte démographique*, op. cit.



**Figure 3.2. Population active totale, par sexe, pour les régions plus développées et les régions peu développées, 1980-2020**



Source: Base de données des statistiques du travail du BIT (Laborsta), présentée dans BIT: *Emploi et protection sociale dans le nouveau contexte démographique*, op. cit.

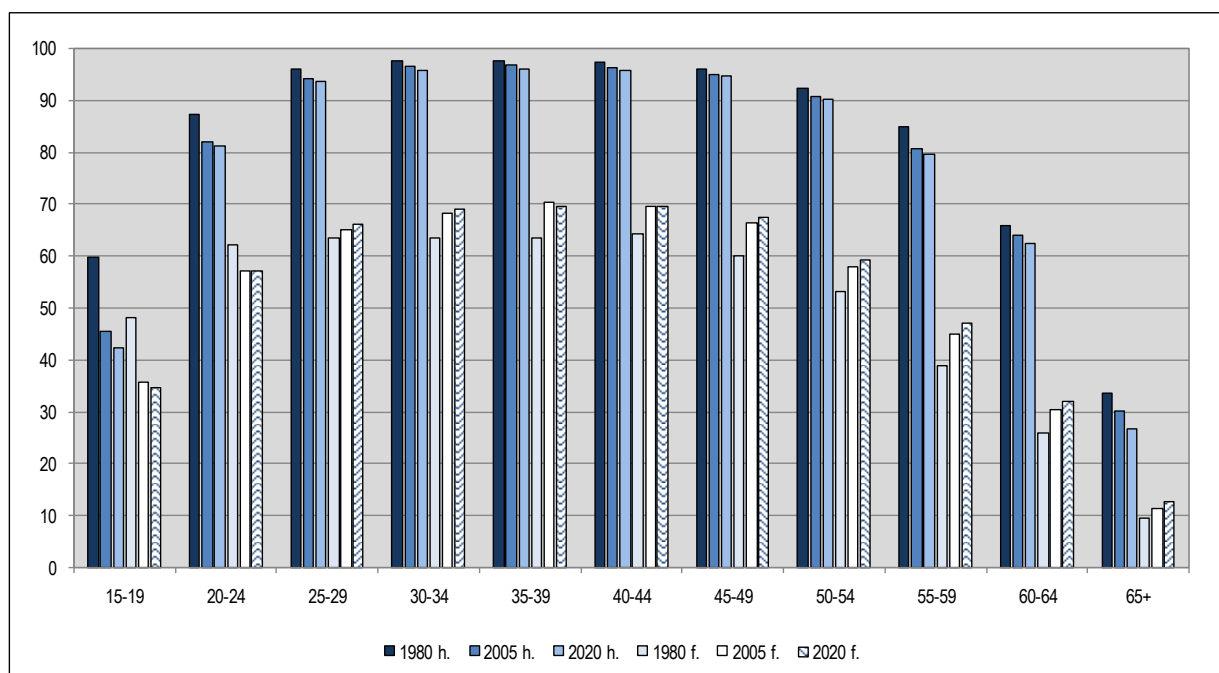
Au cours de la prochaine décennie, on s’attend à ce que la croissance de la main-d’œuvre soit particulièrement forte dans les pays peu développés et qu’elle baisse légèrement dans les régions plus développées.

### 3.3. Taux d’activité de la main-d’œuvre

Dans le monde entier, le taux d’activité est plus élevé chez les hommes que chez les femmes, indépendamment du groupe d’âge, encore que les taux d’activité féminine aient augmenté au cours des dernières années. Il existe des différences notables dans les taux d’activité selon le groupe d’âge, et les tendances régionales diffèrent en fonction du niveau de développement. Comme on pouvait le prévoir, les groupes jeunes et les groupes âgés présentent les taux d’activité les plus bas. Au cours des dernières décennies, les taux d’activité des jeunes ont sensiblement baissé et cette tendance à la baisse devrait continuer, en particulier chez les hommes, en partie en raison de taux plus élevés de scolarisation et d’une tendance à étudier plus longtemps. La chute de ce taux d’activité au cours des trente dernières années a été moins radicale pour les groupes âgés et la baisse du taux d’activité des hommes est plus que compensée par la croissance de celui des femmes. Les groupes d’âge à forte activité (25-39 ans et 40-54 ans) affichent les taux d’activité les plus élevés pour toutes les régions. La figure 3.3 illustre ces tendances<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> *Ibid.*

Figure 3.3. Taux d'activité mondiaux, hommes et femmes (1980, 2005, 2020), en pourcentage



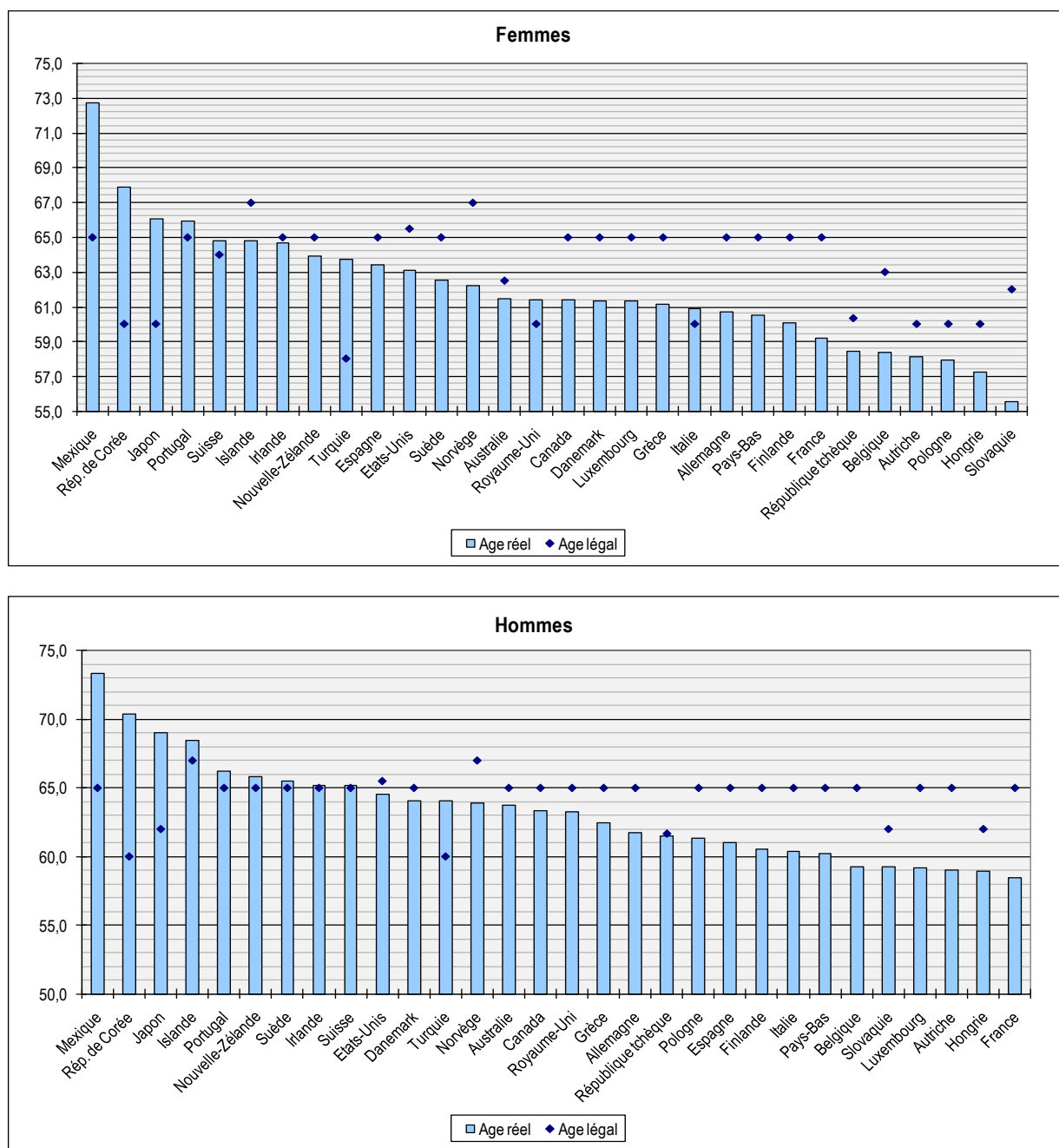
Source: BIT: Laborsta, présentée dans BIT: *Emploi et protection sociale dans le nouveau contexte démographique*, op. cit.

### 3.4. Evolution des taux d'activité par région

#### Taux d'activité des groupes âgés

Malgré des augmentations constantes de la longévité, l'âge effectif auquel les travailleurs se retirent de la vie active dans les pays développés a paradoxalement suivi une tendance à la baisse, du moins jusqu'à récemment. Même si cette baisse semble marquer un temps d'arrêt dans la plupart des pays de l'OCDE, l'âge effectif de la retraite reste bien en dessous de l'âge légal ouvrant droit à pension, comme il ressort de la figure 3.4.

**Figure 3.4. Age effectif et âge légal de départ à la retraite**



Source: Données de l'OCDE et estimations nationales de la population active, 2005, présentées dans BIT: *Emploi et protection sociale dans le nouveau contexte démographique*, op.cit.

### **Population active et pénuries de main-d'œuvre qualifiée**

Plusieurs pays, en particulier des pays industrialisés, sont de plus en plus préoccupés par la perspective d'une grave pénurie de main-d'œuvre en raison du vieillissement de la population. Une étude réalisée à la demande du gouvernement australien prévoit qu'il manquera 195 000 travailleurs pendant la période 2005-2010, du fait du vieillissement de

---

la population<sup>4</sup>. En Suède, certains secteurs économiques connaissent déjà des pénuries de main-d'œuvre, principalement dans les régions comportant de grandes villes où la demande de main-d'œuvre dépasse l'offre dans certaines catégories professionnelles. La Confédération des entreprises suédoises a indiqué qu'une des solutions à la pénurie de main-d'œuvre consisterait à attirer plus de travailleurs étrangers sur le marché du travail suédois<sup>5</sup>.

Selon une étude rédigée pour la Commission européenne, et citée dans le rapport du BIT intitulé *Emploi et protection sociale dans le nouveau contexte démographique*, il faut s'attendre à ce que l'évolution démographique engendre des blocages au niveau du marché du travail et des pénuries de qualifications, et que tous les segments de la main-d'œuvre qualifiée soient affectés par les futurs déséquilibres du marché du travail. L'étude conclut que les postes disponibles à l'avenir ne se limiteront pas à ceux qui sont créés pour répondre à l'augmentation de la demande ou à de nouveaux marchés, mais comporteront également les emplois laissés vacants à la suite de départs à la retraite<sup>6</sup>.

### 3.5. Tendances en matière de retraite

Une étude menée au Royaume-Uni, qui reflète dans une large mesure les motivations universelles des travailleurs décidant de partir à la retraite, a établi une distinction entre les facteurs d'incitation et les facteurs de dissuasion qui interviennent dans ces décisions. Parmi les facteurs d'incitation figurent les problèmes de santé, le licenciement, le manque de satisfaction au travail, les responsabilités familiales et une modification de la fonction du travailleur ou de la nature de l'emploi lui-même, la mauvaise santé étant le facteur le plus souvent mentionné. Les facteurs de dissuasion comprennent la sécurité financière (c'est-à-dire les moyens financiers de partir à la retraite) et une préférence pour les loisirs plutôt que pour le travail<sup>7</sup>.

Les plans de retraite doivent s'inscrire dans un contexte social plus large, qui fait intervenir les décisions prises par de nombreux acteurs, y compris les décideurs, les employeurs et les partenaires sociaux. Les travailleurs eux-mêmes considèrent souvent le droit à la retraite et à des soins médicaux abordables comme une contrepartie différée du travail qu'ils ont accompli pendant leur vie active.

<sup>4</sup> Gouvernement australien, Département de l'emploi et des relations professionnelles: *Workforce tomorrow: Adapting to a more diverse Australian labour market* (Canberra, 2005).

<sup>5</sup> L'Observatoire européen des relations industrielles en ligne (EIROOnline): *Tackling the shortage of skilled labour in industry* (2008), [www.eurofound.europa.eu/eiro/2008/01/articles/se0801029i.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2008/01/articles/se0801029i.htm), BIT: *Emploi et protection sociale dans le nouveau contexte démographique*, op. cit.

<sup>6</sup> Commission européenne: *The implication of demographic trends for employment and jobs* (Royaume-Uni, Alphametrics Ltd., 2005).

<sup>7</sup> P. Irving, J. Steele et N. Hall: *Factors affecting the labour market participation of older workers: Qualitative research*, Département pour l'emploi et les retraites, Rapport de recherche n° 281 (Londres, 2005), p. 3, cité dans BIT: *Emploi et protection sociale dans le nouveau contexte démographique*, op. cit.

#### 4. Promouvoir l'emploi des travailleurs âgés: une approche intégrée du cycle de vie

Bien qu'il soit irréversible, le vieillissement de la population n'est pas une catastrophe si des mesures adéquates sont mises en œuvre pour lutter contre l'inévitable pénurie de main-d'œuvre.

Selon une étude de 2010 sur le commerce de détail au Royaume-Uni<sup>1</sup>, la réserve potentielle de main-d'œuvre dans laquelle les entreprises de vente au détail peuvent puiser est presque trois fois plus importante pour le groupe des plus de 50 ans que pour celui des 16-24 ans. Le potentiel est particulièrement immense si l'on considère que le secteur de la vente au détail n'a recours qu'à 3 pour cent de ce groupe d'âge. La moyenne d'âge ne cessant d'augmenter au Royaume-Uni, le nombre de personnes dans cette tranche d'âge pourrait augmenter de 22 pour cent au cours des dix prochaines années<sup>2</sup>.

Avec la réduction du nombre de jeunes, le profil des travailleurs disponibles pour le secteur de la vente au détail va changer. Alors qu'il sera plus difficile de recruter des personnes du groupe des 16-24 ans, la possibilité de les remplacer par des plus de 50 ans augmentera. Bien que le recrutement de travailleurs âgés permette d'améliorer le niveau et la qualité du service à la clientèle dans le commerce de détail grâce à leurs connaissances pratiques, une formation aux compétences génériques requises dans ce secteur reste nécessaire. L'analyse de 2010 souligne cependant que, si les candidats jeunes et les candidats âgés offrent des avantages différents, ils apportent également différentes compétences, qualités et aptitudes et constituent donc des enjeux différents pour les employeurs (voir tableau 4.1)<sup>3</sup>. Comme on peut s'y attendre, les candidats jeunes sont beaucoup plus qualifiés en informatique que les candidats âgés, qui ont eux plus d'aptitudes personnelles et sociales comme les enseignements tirés de l'expérience, le bon comportement, une bonne aptitude à la communication et, ce qui est capital dans le secteur, le savoir-faire en matière d'accueil de la clientèle.

Tableau 4.1. Compétences, qualités et aptitudes faisant défaut aux candidats aux postes d'employés de magasin au Royaume-Uni, 2009

Compétences, qualités et aptitudes	Candidats jeunes Manque en pourcentage	Candidats âgés Manque en pourcentage
Expérience professionnelle appropriée du commerce de détail	23	8
Bon comportement au travail	23	6
Communication orale	21	5
Aptitude à bien accueillir la clientèle	20	5
Connaissance de l'informatique	5	20
Motivation personnelle/esprit d'initiative	19	8

Source: ORC International, Skillsmart Retail: *Sector Skills Assessment: Skills priorities for the retail sector in Wales and the UK*, déc. 2010.

<sup>1</sup> Skillsmart Retail: *Skillsmart Retail Analysis: The age of retail*, juillet 2010, <http://www.skillsmartretail.com/sr/DocLibrary/Downloads/The%20Age%20of%20Retail.pdf>.

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> Skillsmart Retail: *Sector Skills Assessment: Skills priorities for the retail sector in Wales and the UK*, déc. 2010.

---

La capacité du commerce de détail dans le monde à maintenir l'actuelle structure par âge de sa main-d'œuvre alors que le contexte démographique international connaît de profonds changements est un facteur fondamental pour la viabilité du secteur. Celui-ci doit par conséquent réadapter les pratiques en matière d'emploi, les processus de travail et le milieu de travail afin d'attirer plus de travailleurs de 50 ans et plus, en particulier dans la vente et l'accueil à la clientèle.

Un guide européen de bonnes pratiques pour lutter contre les barrières de l'âge dans l'emploi fournit des exemples pratiques tirés de la vie réelle sur la manière dont les entreprises de différents secteurs ont pu améliorer leur capacité à attirer et à retenir les travailleurs âgés<sup>4</sup>. L'ouvrage définit cinq dimensions de la gestion de l'âge dans les entreprises, à savoir: le recrutement et le départ des salariés; la formation, le perfectionnement et la promotion; l'organisation flexible du travail; l'ergonomie et la définition des tâches; et l'évolution du comportement à l'égard des travailleurs âgés au sein des entreprises.

Alors que l'ouvrage précité vise principalement à éliminer les obstacles à l'emploi des travailleurs âgés, le présent document thématique part du principe que le secteur de la vente au détail a dépassé ce stade; il est donc centré sur la question de savoir comment le secteur pourrait attirer et retenir les travailleurs âgés dans sa main-d'œuvre, grâce à la formation, au perfectionnement et à la promotion, à l'organisation flexible du travail, à l'ergonomie et la définition des tâches, plutôt que sur les autres dimensions définies dans le guide.

Lors de l'élaboration de stratégies appropriées visant à faire face à l'impact du vieillissement de la population sur la main-d'œuvre du secteur de la vente au détail, notamment sur la base du guide de bonnes pratiques, les mandants de l'OIT – gouvernements et organisations d'employeurs et de travailleurs – devront impérativement exploiter toutes les possibilités offertes par le dialogue social. Les partenaires sociaux du secteur ont toujours admis qu'il existe un lien direct entre la satisfaction de la clientèle et celle des employés, en d'autres termes que la satisfaction du personnel est habituellement une condition requise pour que les clients soient contents, le service client étant un facteur de différenciation fondamental dans tout le secteur. Vu que les changements nécessaires pour gérer les effets de la transition démographique vont nécessiter des ajustements de part et d'autre, le dialogue social sera un facteur décisif pour une transition réussie. Par conséquent, il est heureux que les partenaires sociaux aient exprimé leur volonté mutuelle de collaborer étroitement afin d'adapter les processus de travail du secteur aux nouvelles réalités démographiques, et ainsi de veiller à ce que le secteur reste en mesure de lutter efficacement pour obtenir une main-d'œuvre dûment qualifiée. Les décideurs peuvent également jouer un rôle essentiel pour soutenir les ajustements nécessaires, du fait que certains changements requièrent, en effet, une action gouvernementale, y compris, par exemple, en ce qui concerne les règles en matière de retraite, les réglementations relatives à la santé et à la sécurité au travail, et l'appui public à la formation et au développement des ressources humaines.

#### **4.1. Formation, perfectionnement et promotion**

L'une des conditions du succès des ajustements au travail et du maintien en activité des travailleurs âgés est la mise en place de programmes de formation professionnelle ouverts aux travailleurs de tous âges et répondant aux besoins spécifiques de chacun. Toute

<sup>4</sup> A. Walker et P. Taylor (responsables de publication): *Combating age barriers in employment: A European Portfolio of Good Practice* (Eurofound, 1998).

---

personne, à tout âge, pense et apprend de manière différente. Durant leur vie active, les personnes qui ont reçu une formation longue ou qui ont dû effectuer diverses tâches savent comment apprendre – elles peuvent assez facilement acquérir de nouvelles compétences et améliorer celles qu’elles possèdent déjà. Les travailleurs qui ont peu ou pas de formation, ou qui ont exécuté des tâches relativement simples et répétitives pendant de nombreuses années, auront peu de connaissances et auront du mal à s’adapter à des tâches nouvelles ou peu familières et aux consignes de sécurité liées à ces tâches. Changer les méthodes de travail suppose une formation mais il est rare que les travailleurs âgés en bénéficient. Souvent, les entreprises ne jugent pas rentable de former un travailleur sur le point de quitter la vie active et les travailleurs eux-mêmes hésitent à se former, craignant de ne pas réussir et ne voyant pas toujours clairement les avantages qu’ils peuvent tirer d’une formation<sup>5</sup>.

En fait, avec l’âge, c’est la manière d’apprendre qui évolue. En général, les travailleurs âgés ont tendance à utiliser leur expérience et leurs connaissances dans leur travail mais ils peuvent avoir besoin de plus de temps pour acquérir de nouvelles compétences. C’est pourquoi les conditions de la formation à des méthodes de travail sûres peuvent être différentes pour les travailleurs âgés. Ils peuvent avoir besoin d’une formation plus pratique, et les nouvelles compétences devraient être expliquées d’une manière qui tienne compte des connaissances déjà acquises par les travailleurs. Une des réponses aux besoins de formation des travailleurs âgés consiste premièrement à utiliser une pédagogie différenciée selon l’âge, les connaissances et les expériences de chacun et deuxièmement à prévoir une période de formation plus longue pour les personnes âgées. Pour augmenter les chances de succès, il faudra aussi former des cadres et des superviseurs et promouvoir un changement d’attitude centré sur la contribution positive des travailleurs âgés<sup>6</sup>.

Les mandats de l’OIT ont toujours fait valoir que l’apprentissage et la formation sont des facteurs clés de l’employabilité tout au long de la vie professionnelle. Cela est aussi vrai pour les jeunes nouveaux venus sur le marché du travail que pour les travailleuses et travailleurs âgés, partout dans le monde et dans n’importe quel secteur. De plus, comme il est indiqué plus haut dans ce document, les travailleurs âgés, en particulier dans le commerce de détail, ont en général des niveaux d’instruction très inférieurs à ceux de leurs jeunes collègues. Cependant, des barrières individuelles et organisationnelles empêchent souvent les travailleurs âgés de tirer parti des opportunités de formation et de perfectionnement qui sont offertes, réduisant ainsi leurs chances d’accéder à d’autres emplois et de progresser dans leur carrière. Les contraintes de temps, de faibles niveaux d’instruction et les longues périodes écoulées depuis leurs dernières études sont fréquemment cités parmi les obstacles qui empêchent les travailleurs âgés de saisir les opportunités de formation et de développement de compétences. Le doute quant à leur capacité de se remettre à étudier, en particulier dans des salles de cours, peut dissuader les travailleurs âgés, en particulier les femmes, de mettre à jour leurs compétences ou leurs qualifications. La pression qui s’exerce pour que chacun s’adapte aux changements technologiques rapides et continus dans le commerce de détail incite parfois à un départ anticipé. Les stratégies d’apprentissage et de perfectionnement destinées à attirer et à retenir les travailleurs âgés devraient également inclure la reconnaissance des acquis, c’est-à-dire des compétences accumulées tout au long de leurs carrières. La non-reconnaissance de ces acquis ou d’une expérience appropriée à la place d’une formation peut être un inconvénient pour les travailleurs âgés. De plus, de nombreux travailleurs âgés employés à

<sup>5</sup> A. Laville et S. Volkoff: «Les travailleurs âgés», dans BIT: *Encyclopédie de sécurité et de santé au travail*, troisième édition (Genève, BIT, 2000), cité dans BIT: *Emploi et protection sociale dans le nouveau contexte démographique*, *op. cit.*

<sup>6</sup> BIT: *Emploi et protection sociale dans le nouveau contexte démographique*, *op. cit.*

---

temps partiel ou occupant des emplois atypiques n'ont parfois qu'un accès limité aux formations offertes par l'employeur. C'est souvent le cas pour les travailleuses âgées qui constituent une proportion notable du personnel de vente dans les magasins.

A cet égard, le guide européen de bonnes pratiques vise à garantir qu'il est tenu dûment compte des travailleurs âgés dans l'offre de formation et les promotions de carrière, que des possibilités d'apprentissage sont offertes tout au long de la vie active et que des mesures concrètes sont prises pour remédier à d'éventuelles discriminations antérieures. Des politiques et pratiques appropriées permettant d'atteindre ces objectifs consistent notamment à créer un cadre de formation sur le lieu de travail, à veiller à ce que la formation soit accessible à tous, indépendamment de l'âge et à adapter la formation aux travailleurs âgés en tenant compte des méthodes d'apprentissage et de l'expérience des employés âgés ou en proposant des cours spéciaux pour redévelopper la capacité et l'enthousiasme d'apprendre. Une bonne pratique dans ce domaine peut être encouragée par des initiatives hors du lieu de travail.

Cependant, étant donné la complexité du rôle que peuvent jouer l'apprentissage et le perfectionnement dans la capacité à attirer et à retenir les travailleurs âgés dans le commerce de détail, et son interdépendance avec d'autres facteurs tels que la réglementation et l'adaptation des possibilités d'enseignement et de formation aux exigences individuelles et sectorielles, un examen plus poussé de cette question serait utile.

## **4.2. L'organisation flexible du travail**

L'organisation flexible du travail porte sur la conception des tâches comme sur l'aménagement du temps de travail. L'assouplissement des modalités de travail peut profiter aux travailleurs âgés et aux jeunes et constitue un important facteur permettant de retenir les travailleurs tout au long de leur vie active, y compris en facilitant leur retour sur le marché du travail. La flexibilité permet des parcours de carrière non linéaires grâce à des modalités de travail flexibles. Les modalités d'emploi flexibles adaptées aux besoins offrent aux travailleurs âgés la possibilité de compléter leurs retraites tout en permettant aux entreprises de tirer parti de leur expérience et de leurs compétences interpersonnelles.

A cet égard, les bonnes pratiques sont définies comme un moyen de donner aux travailleurs âgés plus de flexibilité dans leur temps de travail ou dans les modalités de leur départ à la retraite. Cette flexibilité n'est pas réservée aux travailleurs âgés, elle peut aussi être avantageuse pour les jeunes travailleurs. Cependant, en ce qui concerne plus spécifiquement les personnes âgées, une telle flexibilité pourrait bien être la seule solution pour retenir ce groupe dans l'emploi, ou pourrait représenter un attrait à des fins de recrutement. Les employés âgés aspirent manifestement à une plus grande flexibilité dans les pratiques de travail; les bonnes pratiques consistent donc à satisfaire leur vœu dans la mesure du possible. Comme exemples de flexibilité, on peut citer un départ à la retraite progressif, une certaine souplesse quant à l'âge de la retraite et la possibilité de travailler à temps partiel (pour ceux qui n'ont pas encore atteint l'âge de la retraite ou ceux qui l'ont dépassé).

## **4.3. Ergonomie et définition des tâches**

Un milieu de travail sûr et salubre est fondamental pour attirer et retenir les travailleurs, indépendamment de leur âge, mais il est encore plus important dans le cas des travailleurs âgés. L'aptitude de ces travailleurs à rester actifs dépend en grande partie de leur santé physique, qui elle-même dépend de leur passé professionnel. Leur état de santé est subordonné au poste qu'ils occupent et à la situation sociale, culturelle et économique du pays où ils vivent. Les travailleurs exposés à des conditions de travail usantes qui



---

augmentent le risque d'accidents du travail et de maladies professionnelles peuvent voir leurs capacités physiques diminuer vers la fin de leur vie active. Cela peut les fragiliser dans leur emploi, tandis que ceux qui ont bénéficié d'une scolarisation longue, puis de formations professionnelles qualifiantes, exercent souvent des métiers dans lesquels ils peuvent mettre à profit leurs connaissances et enrichir progressivement leur expérience, leurs professions n'étant souvent pas les plus pénibles <sup>7</sup>.

Le travail dans des emplois physiquement éprouvants ou dans des conditions difficiles est l'une des causes principales des départs à la retraite anticipés parmi les travailleurs âgés <sup>8</sup>. Parmi les emplois physiquement pénibles figurent les activités physiques en général, la manutention et le déplacement d'objets, la position debout pendant de longues heures ou une activité éprouvante physiquement. Ces emplois impliquent parfois des espaces de travail restreints, le travail à l'extérieur ou l'exposition à des contaminants, à du matériel dangereux ou à des bruits pénibles ou incommodants. Si le milieu de travail dans le commerce de détail est considéré en général moins pénible physiquement que celui de la plupart des autres secteurs, un certain nombre des éléments mentionnés ci-dessus y sont néanmoins répandus.

L'ergonomie et la définition des tâches sont donc essentielles pour attirer et retenir les travailleurs âgés dans le commerce de détail. Comme il est indiqué dans le guide européen de bonnes pratiques, il s'agit par exemple pour ce qui est de la définition des tâches de prendre des mesures préventives ou des mesures destinées à compenser la diminution des capacités physiques. Dans le domaine de la prévention, il existe des manières très diverses de prévenir les maladies et les incapacités liées au travail, en améliorant la définition des tâches, par exemple en supprimant le soulèvement de marchandises lourdes ou les mouvements brusques de rotation et en fournissant un éclairage et des sièges adaptés. Pour les travailleurs qui perdent certaines capacités physiques avec l'âge, il est possible d'aménager le lieu de travail afin qu'ils puissent maintenir leur productivité et, ainsi, à conserver leur emploi. Il suffit par exemple de renforcer l'éclairage pour compenser une diminution de l'acuité visuelle ou de modifier les postes de travail afin d'éviter certains mouvements pénibles.

L'aptitude au travail, le concept qui vise à mesurer la capacité d'un individu à rester dans la vie active, est fondamentale pour attirer et retenir les travailleurs âgés dans le commerce de détail. Ce concept est né au début des années quatre-vingt en Finlande, précisément parce que l'on craignait que le vieillissement de la population du pays et les départs anticipés à la retraite ne portent gravement atteinte au succès économique. Le concept mesure la relation entre la capacité de travail d'une personne et la tâche qu'il ou elle effectue. Il tient compte de tous les facteurs pouvant influencer sur cette capacité et pouvant rendre le travail plus ou moins faisable <sup>9</sup>.

Une faible aptitude au travail peut être causée par une mauvaise santé, des compétences, des qualifications ou des connaissances professionnelles insuffisantes, des valeurs et des attitudes inadaptées, de mauvaises conditions de travail ou une mauvaise gestion. Les circonstances personnelles de l'individu, la nature du travail, le milieu de travail et d'autres facteurs peuvent également jouer un rôle. L'aptitude au travail n'est pas

<sup>7</sup> A. Laville et S. Volkoff: *op. cit.*

<sup>8</sup> H.J. Rho: *Hard work? Patterns in physically demanding labor among older workers* (Center for Economic and Policy Research, Washington, DC, août 2010), <http://www.cepr.net/documents/publications/older-workers-2010-08.pdf>.

<sup>9</sup> Voir: The Age and Employment Network (TAEN): *The Finnish concept of maintaining work ability*, [http://taen.org.uk/uploads/resources/Briefing\\_on\\_Work\\_Ability\\_web.pdf](http://taen.org.uk/uploads/resources/Briefing_on_Work_Ability_web.pdf).

---

sans lien avec la vie en dehors du travail. La famille et la communauté à laquelle appartient un individu comptent également.

L'idée essentielle est que l'aptitude au travail diminue naturellement avec l'âge, mais diverses mesures permettent d'améliorer ou de maintenir cette aptitude et par conséquent d'en ralentir ou arrêter le déclin, voire de l'inverser grâce à des interventions opportunes. Maintenir l'aptitude au travail afin que les travailleurs ne prennent pas leur retraite anticipée à cause de problèmes de santé, ou pour d'autres raisons, est devenu un aspect central des approches adoptées par les entreprises finlandaises concernant les ressources humaines et la main-d'œuvre. A cette fin, une étroite coopération est nécessaire entre les superviseurs et les employés et toute la communauté professionnelle. Les fonctions relatives à la santé et à la sécurité au travail jouent un rôle essentiel dans l'entreprise.

Les éléments de ce concept indiqués ci-après ont été regroupés sous la forme d'un index largement utilisé en Finlande:

- l'aptitude au travail actuelle d'un individu par rapport au meilleur résultat de sa vie professionnelle;
- son aptitude au travail par rapport aux exigences du poste;
- le nombre de maladies diagnostiquées ou de déficiences dont il souffre;
- sous-estimation des troubles dus à des maladies ou des déficiences;
- le nombre de jours de congé de maladie pris au cours de l'année précédente;
- son propre pronostic de son aptitude au travail dans les deux ans à venir;
- une évaluation de ses ressources mentales.

Un mauvais score laisse prévoir une retraite anticipée, entre autres résultats, à moins que des mesures soient prises.

En Finlande (et dans un nombre croissant d'autres pays et d'autres secteurs), des conventions collectives ont encouragé les employeurs et les syndicats à collaborer localement pour développer ce concept et l'appliquer sur les lieux de travail. Il a ainsi été possible de retenir des travailleurs qualifiés qui continuent à apporter leur contribution à leur entreprise. On aurait observé également des améliorations de la productivité et de la qualité des emplois.

---

## 5. Conclusion

Il est désormais admis que le vieillissement de la population est un phénomène universel qui, s'il n'est pas correctement traité, aura un impact négatif sur le bien-être économique et social futur des pays. Alors que les pays développés sont les plus avancés dans cette transition démographique, la plupart des pays en développement devraient être affectés de manière similaire au cours des prochaines décennies, encore qu'il soit difficile de prévoir dans quelle mesure les effets seront semblables à ceux observés dans les pays développés.

Alors que la part de la population jeune baisse et que celle des plus de 50 ans augmente, le secteur doit, pour rester compétitif, recruter de plus en plus ses travailleurs dans le segment de population en constante progression des travailleurs âgés. Ces questions sont particulièrement cruciales pour un secteur où se combinent très clairement un fort coefficient de main-d'œuvre et une rotation du personnel supérieure à la moyenne.

Des mesures destinées à rendre le secteur plus attractif pour les travailleurs âgés doivent être élaborées et mises en œuvre par les partenaires sociaux du secteur en collaboration avec les décideurs. Ces mesures pourraient s'inspirer des bonnes pratiques qui existent déjà dans les entreprises du secteur public et du secteur privé, dans des domaines tels que la formation, le perfectionnement et la promotion, l'organisation flexible du travail ainsi que l'ergonomie et la définition des tâches.

Le dialogue social entre les employeurs et les syndicats du secteur pourrait faciliter considérablement l'adoption de mesures efficaces visant à renforcer la capacité du secteur à attirer et à retenir des travailleurs de tous âges dans un contexte démographique hautement compétitif. Un tel dialogue est crucial car il permet de garantir que les mesures prises à cet égard sont adaptées aux caractéristiques et aux besoins spécifiques du commerce de détail.

---

## Points pour la discussion

1. Quelles sont les caractéristiques du commerce de détail en matière d'emploi et de profession et les conditions de travail dans ce secteur?
2. Quelle est la structure actuelle par âge du personnel dans le commerce de détail et comment cette structure et la main-d'œuvre du secteur risquent-elles d'être affectées par les tendances démographiques mondiales, en particulier le vieillissement de la population?
3. Quels sont les principaux facteurs qui déterminent la future demande de main-d'œuvre dans le commerce de détail?
4. Comment le secteur de la vente au détail peut-il augmenter sa compétitivité sur le marché du travail pour attirer et retenir les travailleurs âgés au regard des conditions d'emploi, des conditions de travail, de la santé et la sécurité au travail, de la flexibilité du travail ainsi que de la formation et du perfectionnement du personnel?
5. Dans le contexte du vieillissement de la population à l'échelle mondiale, comment l'OIT et ses mandats pourraient-ils promouvoir le plus efficacement possible le travail décent dans le commerce de détail?