

Les relations d'emploi dans le secteur du commerce de détail et leurs effets sur le travail décent et la compétitivité



GDFERRC/2015

ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL

Département des politiques sectorielles

Les relations d'emploi dans le secteur du commerce de détail et leurs effets sur le travail décent et la compétitivité

**Document d'orientation pour le Forum de dialogue mondial
sur les relations d'emploi dans le secteur du commerce de détail
et leurs effets sur le travail décent et la compétitivité**
(Genève, 22 et 23 avril 2015)

Genève, 2015

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, GENÈVE

Copyright © Organisation internationale du Travail 2015

Première édition 2015

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. 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 afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Les relations d'emploi dans le secteur du commerce de détail et leurs effets sur le travail décent et la compétitivité: document d'orientation pour le Forum de dialogue mondial sur les relations d'emploi dans le secteur du commerce de détail et leurs effets sur le travail décent et la compétitivité (Genève, 22 et 23 avril 2015), Bureau international du Travail, Département des politiques sectorielles, Genève, BIT, 2015.

ISBN 978-92-2-229592-0 (imprimé)

ISBN 978-92-2-229593-7 (pdf Web)

Egalement disponible en anglais: *Employment relationships in retail commerce and their impact on decent work and competitiveness*, Issues paper for discussion at the Global Dialogue Forum on Employment Relationships in Retail Commerce: Their Impact on Decent Work and Competitiveness (Geneva, 22–23 April 2015), ISBN 978-92-2-129592-1 (imprimé), ISBN 978-92-2-129593-8 (pdf Web), Geneva, 2015; et en espagnol: *Relaciones de trabajo en el comercio al por menor y su impacto sobre el trabajo decente y la competitividad*: documento temático para el debate en el Foro de diálogo mundial sobre las relaciones de trabajo en el comercio al por menor y su impacto sobre el trabajo decente y la competitividad (Ginebra, 22 y 23 de abril de 2015), ISBN 978-92-2-329592-9 (imprimé), ISBN: 978-92-2-329593-6 (pdf Web), Ginebra, 2015.

conditions d'emploi / commerce de détail / emploi / conditions de travail / relations de travail
12.05.4

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.

Visitez notre site Web: www.ilo.org/publns.

Préface

Le présent document a été établi par le Bureau international du Travail (BIT) pour servir de base aux discussions du Forum de dialogue mondial sur la relation de travail dans le secteur du commerce de détail et son incidence sur le travail décent et la compétitivité, qui se tiendra à Genève les 22 et 23 avril 2015 dans le cadre du Programme des politiques sectorielles (anciennement des activités sectorielles) de l'OIT.

A sa 317^e session (mars 2013), le Conseil d'administration du BIT a décidé qu'un forum de dialogue mondial sur le secteur du commerce aurait lieu au cours de la période biennale 2014-15¹. L'objet de ce forum est de permettre aux mandants sectoriels tripartites d'examiner la manière dont la diversification des relations d'emploi dans le commerce de détail influe sur le travail décent et la compétitivité des entreprises dans le secteur afin de dégager un consensus sur la voie à suivre.

A sa 320^e session (mars 2014), le Conseil d'administration a décidé que, en plus des représentants gouvernementaux de tous les Etats Membres intéressés, le forum réunirait huit participants du groupe des employeurs et huit participants du groupe des travailleurs, sélectionnés après consultation des 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 pourront y assister.

Le Programme des politiques sectorielles de l'OIT, tel que défini par le programme et 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.

¹ BIT: *Programme des activités sectorielles: propositions pour 2014-15*, Conseil d'administration, 317^e session, Genève, mars 2013, document GB.317/POL/5.

Table des matières

	Page
Préface.....	iii
Remerciements.....	vii
1. Introduction.....	1
2. Facteurs et tendances sur lesquels repose la relation de travail dans le secteur du commerce de détail	3
2.1. Le rôle particulier du commerce électronique	4
3. L'emploi dans le secteur du commerce de détail dans certains pays	5
3.1. L'emploi reste concentré dans les microentreprises même si, dans les marchés parvenus à maturité, les grandes entreprises attirent de plus en plus d'employés	6
3.2. Profils professionnels et démographiques des travailleurs du commerce de détail	7
3.3. Les différentes formes d'emploi dans le secteur du commerce de détail: emploi à plein temps, à temps partiel et temporaire	10
3.4. Salaires et conditions de travail	11
3.5. L'écart de rémunération entre hommes et femmes	13
4. Perspectives de carrière et sécurité de l'emploi	14
5. Aménagement du temps de travail.....	14
5.1. Heures supplémentaires	14
5.2. Travail par équipes.....	15
6. Transition entre les différents statuts professionnels	15
7. Compétences et formation.....	16
7.1. Compétences, qualifications et professions	16
7.2. L'offre de formation	17
7.3. Avancement dans la carrière	17
8. Initiatives des gouvernements et des partenaires sociaux	18
8.1. Flexibilité.....	18
8.1.1. Dispositifs contractuels	18
8.2. Promotion de la formation	19
8.2.1. Formation initiale	19
8.2.2. Formation professionnelle continue	20
8.2.3. Exemples de bonnes pratiques appliquées dans les entreprises ou au niveau local.....	22
9. Incidence de la diversification des relations de travail sur les travailleurs et les entreprises.....	22
9.1. Incidence sur les travailleurs.....	22
9.2. Incidence sur les entreprises	24
10. Comment les mandants de l'OIT du secteur du commerce de détail peuvent-ils réagir à la diversification des relations d'emploi?.....	24

Remerciements

Le présent document thématique contient des informations provenant de sources diverses, y compris de publications du BIT et d'autres publications, plus particulièrement: le rapport d'Eurofound intitulé *Conditions de travail dans le secteur du commerce de détail*, paru en 2012; le rapport du BIT intitulé *Les formes atypiques d'emploi*, soumis pour discussion à la Réunion d'experts sur les formes atypiques d'emploi (Genève, 16-19 février 2015); un rapport sur la protection des travailleurs, à paraître en vue de la 104^e session de la Conférence internationale du Travail (juin 2015); le rapport du BIT intitulé *Les conséquences pour l'emploi des fusions et acquisitions dans le secteur du commerce*, paru en 2006; et le document thématique du BIT, intitulé *La formation professionnelle et le perfectionnement des travailleurs du secteur du commerce*, paru en 2008. Il est aussi fait référence à diverses études théoriques et bases de données statistiques nationales.

Ce document a été préparé par John Sendanyoye (Département des politiques sectorielles – SECTOR). L'auteur a reçu des informations et des commentaires précieux de la part de plusieurs collègues du BIT, notamment Mariya Aleksynska et Janine Berg, du Service des marchés du travail inclusifs, des relations professionnelles et des conditions de travail (INWORK), et Cornelius Gregg, du Service des compétences et de l'employabilité (SKILLS).

1. Introduction

1. Dans son rapport à la 102^e session de la Conférence internationale du Travail, le Directeur général du BIT a fait observer que: «Aujourd’hui dans le monde, environ la moitié de la population active est salariée, mais nombreux sont ceux qui ne travaillent pas à plein temps pour un seul employeur. Ce qui était supposé être “atypique” est désormais “typique”; la “norme” est devenue l’“exception”. Les opinions sont très partagées sur la question de savoir si, et comment, cette situation influe sur la réalisation du travail décent pour tous et, dans l’affirmative, ce qu’il conviendrait éventuellement de faire pour y remédier ¹.»
2. Une relation de travail existe dès lors qu’un employé entretient des liens de subordination et de dépendance avec la personne pour laquelle il travaille. La relation de travail «établit un lien juridique entre une personne appelée le “salarié” ou le “travailleur” et une autre personne appelée l’“employeur”, à laquelle la première fournit des services à certaines conditions et contre rémunération» ².
3. Lors de nombreuses réunions de l’OIT consacrées à ce secteur, le lien étroit existant entre, d’une part, le travail décent ³ et, d’autre part, l’engagement du personnel et la fidélité de la clientèle dans le commerce de détail est apparu comme un élément indiscutable. Lors de ces réunions, il a été souligné que, faute de consultations réelles ou de dialogue transparent, des problèmes peuvent se poser, car l’insécurité des travailleurs peut nuire gravement aux relations entre les salariés et la direction, de même qu’à la viabilité de l’entreprise à long terme.
4. Du fait de l’apparition de nouvelles formes d’emploi au cours des dernières décennies, il est de plus en plus difficile d’établir l’existence d’une relation de travail. La question de savoir comment prouver l’existence d’une telle relation et la façon dont les nouvelles formes d’emploi modifient la notion de l’existence d’une relation de travail font actuellement l’objet d’un vif débat. Ce débat revêt une très grande importance, car la législation, son interprétation ou son application présentent des insuffisances ou des lacunes, lesquelles facilitent des tentatives de déguiser la relation de travail, alors que l’existence de cette dernière permet d’établir les droits et obligations des parties concernées ⁴.
5. Au cours des quarante dernières années, aucun autre secteur de l’économie n’a connu une plus grande diversification que le commerce de détail en ce qui concerne l’emploi salarié, et, dans ce secteur, différentes formes atypiques d’emploi sont désormais considérées comme normales. D’après le rapport du BIT soumis aux fins de discussion à la Réunion

¹ BIT: *Vers le centenaire de l’OIT: Réalités, renouveau et engagement tripartite*; Rapport du Directeur général à la Conférence internationale du Travail, 102^e session, Genève, 2013, Rapport I(A), paragr. 71.

² BIT: *Le champ de la relation de travail*, Rapport V, Conférence internationale du Travail, 91^e session, Genève, 2003, p. 24.

³ Le concept de «travail décent» découle du mandat de l’OIT qui vise à renforcer la justice sociale. Il se réfère au besoin des femmes et des hommes d’obtenir un travail décent et productif dans des conditions de liberté, d’équité, de sécurité et de dignité. Il comporte six paramètres: les possibilités d’emploi, la liberté du choix de l’emploi, un travail productif, l’équité dans le travail, la sécurité du travail et la dignité au travail. La diversification des relations d’emploi dans le commerce de détail doit prendre en compte ces considérations.

⁴ BIT: *La relation de travail: guide annoté sur la recommandation n° 198*, Genève, 2007.

tripartite sur les implications de la mondialisation et de la restructuration du commerce du point de vue des ressources humaines ⁵: «Jusqu'aux années soixante-dix, les débats sur l'emploi salarié reposaient, implicitement ou non, sur le modèle de la relation d'emploi classique, ainsi caractérisée: un employeur et un lieu de travail uniques; un contrat de travail indéfini; un travail à plein temps; une forme ou une autre de protection sociale et juridique.» Ce rapport relève également que, même durant les années soixante-dix, cette relation de travail type était néanmoins loin d'être universelle (particulièrement dans nombre de pays en développement) et que les formes atypiques d'emploi étaient en progression dans de nombreux pays. Comme l'indique une étude du Groupe de travail du Conseil d'administration du BIT sur la dimension sociale de la libéralisation du commerce international ⁶, dans les 12 pays qui étaient déjà membres de l'Union européenne en 1987, le travail à temps partiel est passé de 8,9 pour cent de l'emploi total cette année-là à 10,2 pour cent en 1990 et à 12,2 pour cent en 1997. Depuis le milieu des années quatre-vingt, l'emploi temporaire avait également progressé dans l'ensemble des pays faisant partie de l'échantillon sauf au Japon (où il est à présent très élevé et en augmentation), et en République de Corée (où il avait alors fortement baissé). Dans nombre de pays en développement, l'emploi atypique prenait souvent la forme d'emplois «non protégés», c'est-à-dire dépourvus de contrat de travail écrit ou de couverture légale de sécurité sociale. Dans la grande majorité des pays, les femmes étaient déjà à cette époque plus nombreuses à occuper des emplois peu qualifiés, à temps partiel et précaires. Cette étude soulignait néanmoins que la progression des formes atypiques d'emploi n'entraînait pas nécessairement une aggravation de la précarité. Le travail à temps partiel ou le travail temporaire pouvait être choisi librement par certains. En 1997, par exemple, 58,5 pour cent des travailleurs à temps partiel des 15 pays que comptait alors l'Union européenne (UE) ne souhaitaient pas travailler à plein temps, et 9,5 pour cent combinaient travail à temps partiel et activités scolaires ou formation. La part des travailleurs à temps partiel volontaires était proportionnellement plus élevée chez les femmes.

6. Un autre rapport du BIT soumis aux fins de discussion à la Réunion tripartite de 2003 sur les conséquences pour l'emploi des fusions et acquisitions dans le secteur du commerce relevait déjà que, dans ce secteur, une proportion considérable de travailleurs étaient employés selon des contrats temporaires durant de longues périodes et que l'emploi à temps partiel et l'emploi temporaire, qui auraient pu être considérés comme atypiques ailleurs, y étaient considérés comme relativement «acceptables» ⁷, en particulier dans le commerce de détail. Dans un rapport publié en 2001 sur les nouvelles formes d'emploi et de temps de travail dans l'économie des services ⁸, les auteurs attiraient aussi l'attention

⁵ BIT: *Les implications de la mondialisation et de la restructuration du commerce du point de vue des ressources humaines*, rapport soumis aux fins de discussion à la Réunion tripartite sur les implications de la mondialisation et de la restructuration du commerce du point de vue des ressources humaines, Programme des activités sectorielles de l'OIT, Genève, 1999, p. 20.

⁶ BIT: *Rapport intérimaire concernant les études par pays sur l'impact social de la mondialisation*, Conseil d'administration, 274^e session, Genève, mars 1999, document GB.274/WP/SDL/2, paragr. 53.

⁷ 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, Programme des activités sectorielles de l'OIT, Genève, 2003.

⁸ S. Lehdorff et E. Mermet (dir. de publication): *New forms of employment and working time in the service economy (NESY)*, partie III, «The case of the retail trade sector», présenté à une conférence organisée par l'Institut syndical européen (ISE) et l'Institut für Arbeit und Technik (IAT), 26 et 27 avril 2001, Bruxelles (Belgique).

sur le développement du travail à temps partiel dans le secteur du commerce de détail des six pays européens (Allemagne, Danemark, Finlande, France, Portugal et Suède) couverts par l'étude. Le rapport indiquait que la réalité fondamentale des marchés du travail du commerce de détail dans tous les pays étudiés était celle d'une réorganisation en profondeur, les grandes chaînes de magasins s'efforçant de façonner la structure de leur personnel en fonction de leurs priorités relatives à la réduction des coûts et à la flexibilité. Une grande partie des mesures de réduction des coûts adoptées par les grands détaillants, outre l'introduction généralisée de nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) à tous les stades de la manutention des produits, de la logistique à leur passage en caisse, avaient pour objet de réaliser des réductions d'effectifs. Dans la plupart des grandes sociétés de distribution, la gestion des ressources humaines avait pour principal objectif de maintenir les effectifs à un minimum absolu; il ne devait y avoir ni trop ni trop peu de travailleurs présents et rémunérés à quelque moment que ce fût. Ce choix s'explique par la flexibilité accrue due à un niveau élevé de temps partiel, qui augmente la marge de manœuvre de la direction et lui permet de déployer des effectifs accrus durant les périodes d'activité maximum, lesquelles sont en général de courte durée mais varient d'un jour à l'autre. Dans les pays nordiques, particulièrement au Danemark, on est convaincu depuis longtemps que les grandes chaînes de magasins de détail ne pourraient fonctionner (au moins à court terme) sans le concours d'élèves du secondaire et d'étudiants travaillant le soir et le week-end. Il n'empêche que la fragmentation de l'emploi et du temps de travail dans le commerce de détail comporte des coûts cachés pour les entreprises. Un taux élevé de rotation du personnel, notamment, rend très difficile la gestion des ressources humaines dans les grandes sociétés de distribution. Divers problèmes liés au taux de rotation élevé du personnel à temps partiel rendaient la politique du personnel des grandes entreprises de commerce de détail particulièrement délicate; les problèmes essentiels tenaient au lien étroit existant entre la loyauté des salariés et celle de la clientèle et aux risques associés à une fragmentation excessive du marché intérieur et à une main-d'œuvre instable.

2. Facteurs et tendances sur lesquels repose la relation de travail dans le secteur du commerce de détail

7. Le secteur du commerce de détail se présente sous des formes diverses (magasins, commerce électronique, marchés ouverts, etc.), comprend des commerces de taille et de type différents (allant des petits commerces aux hypermarchés), commercialise des produits variés (produits alimentaires et non alimentaires, médicaments sur ordonnance et en libre accès, etc.), regroupe de multiples structures juridiques (commerces indépendants, franchises, groupes intégrés, etc.) et est présent dans différents milieux (zones urbaines et rurales, centre-ville et périphérie, etc.). En outre, il entretient des liens étroits avec une multitude de marchés en amont comme en aval. De ce fait, la configuration de ce secteur a des répercussions à la fois sur la compétitivité économique (puisque l'efficacité a une incidence sur les niveaux des prix) et sur la cohésion sociale et géographique.
8. Parmi les facteurs dont sont tributaires la demande de main-d'œuvre et les modalités d'emploi dans le commerce de détail figurent notamment l'évolution des cadres juridiques, les changements démographiques, les variations de la conjoncture économique et des préférences des consommateurs, la mondialisation, les nouvelles formes de concurrence, la prise de conscience croissante de la nécessité d'adopter des pratiques durables, et les innovations technologiques. Tous ces facteurs offrent de multiples possibilités mais soulèvent également différents enjeux pour le secteur.
9. La hausse des revenus à l'échelle mondiale et l'accroissement de la demande de biens de consommation et de services au sein de classes moyennes en plein essor offrent des possibilités importantes pour le secteur du commerce de détail. Néanmoins, du fait de la

mondialisation, le secteur doit faire face aux enjeux que soulève l'expansion de concurrents multinationaux puissants qui cherchent à pénétrer de nouveaux marchés par suite de la saturation de leurs propres marchés intérieurs, entraînant ainsi une augmentation du nombre de marques, de produits et de services auxquels les consommateurs du monde entier ont accès, tout en tirant parti d'économies d'échelle et d'un pouvoir d'achat sans précédent.

10. Les conditions de travail dans le secteur du commerce de détail sont fortement tributaires de la réglementation nationale des institutions du marché du travail et de l'emploi. La déréglementation, notamment en ce qui concerne les heures d'ouverture, a eu des effets significatifs sur la libéralisation du secteur, même si la législation du travail et la négociation collective, d'une part, et la réglementation à l'échelle locale, d'autre part, peuvent influencer considérablement sur le résultat final, dans ce dernier cas en accentuant les disparités.
11. Ces vingt dernières années, ce secteur a connu un essor considérable et s'est profondément transformé en raison des innovations technologiques et de la domination croissante des grands détaillants. L'emploi indépendant a reculé, tandis que les emplois à temps partiel se sont multipliés du fait de la souplesse accrue qu'ils offrent en matière d'aménagement du temps de travail. L'évolution vers une diversification des formes d'emploi a eu une forte incidence sur les profils de carrière, et, d'une manière générale, les réglementations du marché du travail et celles propres au secteur ont favorisé ces changements.
12. La prolifération de formes d'emploi très diverses constitue l'une des évolutions les plus spectaculaires et les plus importantes qu'ait connues le monde du travail, sous l'effet des modifications de la réglementation du marché du travail, des innovations technologiques et du renforcement de la présence des femmes sur ce marché. Au XX^e siècle, l'emploi «classique» présentait plusieurs caractéristiques précises: il s'agissait d'un emploi: a) à plein temps; b) occupé sans limite de temps; c) exercé dans l'entreprise même de l'employeur et sous le contrôle de ce dernier; et d) assorti, dans la plupart des cas, d'un ensemble de protections légales, de prestations et de droits – salaire minimum, protection contre les licenciements abusifs, par exemple. En revanche, parmi les nouvelles formes d'emploi, nombreuses sont celles qui se distinguent à bien des égards de ce modèle standard.
13. Le débat sur l'essor de ces nouvelles formes d'emploi et sur leur incidence se heurte à l'absence de définitions et de termes universellement acceptés ainsi qu'au manque de données fiables pour un grand nombre de pays non membres de l'OCDE. Ces facteurs pénalisent grandement toute tentative de généralisation et empêchent de tirer des conclusions sur la base de la documentation existante. La question peut encore se compliquer dès lors qu'un tiers – une agence d'emploi temporaire, par exemple – intervient dans la relation de travail, qui devient dès lors triangulaire.

2.1. Le rôle particulier du commerce électronique

14. L'expansion du commerce de détail en ligne constitue un enjeu fondamental et offre des possibilités illimitées aux détaillants traditionnels. De nos jours, un nombre croissant de consommateurs utilisent régulièrement l'Internet pour effectuer leurs achats; ils se renseignent en ligne sur ce dont ils ont besoin et ont recours à toute une gamme d'outils intelligents pour comparer les prix avant de procéder à leurs achats. Ils se tournent ensuite vers les vendeurs en ligne (qui peuvent être des détaillants non diversifiés ne disposant pas de points de vente physiques, ou même des fabricants ou des distributeurs internationaux) qui leur livrent directement les produits, parfois depuis l'étranger. Les consommateurs ont désormais pour habitude de se renseigner sur les produits et de les choisir en ligne, même si, en dernier lieu, ils effectuent leurs achats en magasin. Aussi, de nombreux détaillants

traditionnels bien implantés sont désormais présents en ligne également et s'appuient souvent sur une infrastructure établie de longue date pour fournir à leurs clients une gamme complète de services de détail.

15. Les détaillants en magasin traditionnels s'inquiètent encore plus de constater que les consommateurs peuvent désormais tirer avantage des services qu'ils offrent sans contrepartie; en effet, ceux-ci regardent les produits et se renseignent à leur sujet en magasin, prennent note de leurs caractéristiques et effectuent ensuite leurs achats en ligne, où les produits sont souvent meilleur marché. Une large gamme de produits et services sont désormais accessibles en ligne, n'importe où dans le monde et 24 heures sur 24. Du fait de la baisse des coûts de recherche, des améliorations récentes en matière d'expédition et des innovations sur le plan de la technologie, des opérations bancaires et des paiements, l'achat de produits en ligne est souvent plus aisé, plus sûr et meilleur marché qu'auparavant. Que leur siège soit situé à l'étranger ou dans le pays où se trouvent leurs clients, les détaillants en ligne encourrent généralement moins de frais généraux que les détaillants en magasin et peuvent donc susciter l'intérêt de certains consommateurs, tant en matière de prix que du point de vue de la commodité.

3. L'emploi dans le secteur du commerce de détail dans certains pays

16. Le secteur du commerce de détail constitue depuis toujours un bon point d'entrée sur le marché du travail, notamment pour les personnes qui recherchent des horaires et des conditions de travail souples. Ce secteur est un très gros employeur, qui occupe souvent la première place dans l'emploi de nombreux pays. Les chiffres tirés de la base de données des statistiques du travail de l'OIT (ILOSTAT) indiquent par exemple qu'en 2013 le secteur a fourni près de 19,3 millions d'emplois dans les 28 Etats membres de l'Union européenne (UE-28) (voir tableau 1 ci-dessous). Les femmes comptaient pour plus de 62 pour cent des travailleurs dans ce secteur. Au mois de novembre 2014, aux Etats-Unis, le secteur du commerce de détail des Etats-Unis employait quelque 17 millions de personnes, ce qui représentait 13,5 pour cent des travailleurs non agricoles du pays⁹. En Australie, le secteur du commerce de détail constituait le deuxième employeur, avec 1,2 million de travailleurs, soit 10,5 pour cent de la population active totale du pays¹⁰. En 2012, le secteur du commerce de détail japonais employait 7,83 millions de personnes¹¹. Au Canada, l'emploi a progressé de 2,4 pour cent par an entre 2002 et 2009 dans ce secteur, qui employait 2 millions de personnes en 2009, soit 11,9 pour cent de l'ensemble de la population active¹².

⁹ Bureau of Labor Statistics des Etats-Unis: *Labor force statistics from the current population survey*, 2014.

¹⁰ Australian Workforce and Productivity Agency: *Retail workforce issues paper*, juillet 2013, <http://www.awpa.gov.au/publications/Documents/Retail%20workforce%20issues%20paper%20-%20FINAL.pdf>.

¹¹ Bureau de la statistique du ministère de l'Intérieur et de la Communication du Japon: *Statistical Handbook of Japan*, 2014, p. 107.

¹² Industrie Canada: *L'état du commerce de détail: Le rapport canadien 2010*, [https://www.ic.gc.ca/eic/site/retra-comde.nsf/vwapj/qn00001_fra.pdf/\\$file/qn00001_fra.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/retra-comde.nsf/vwapj/qn00001_fra.pdf/$file/qn00001_fra.pdf).

Tableau 1. L'emploi dans le secteur du commerce de détail dans les pays de l'UE-28, 2008-2013 (en milliers de personnes): ventilation par sexe, variation en glissement annuel et proportion des femmes

	Total	Hommes	Femmes	Variation par rapport à l'année précédente (en %)	Proportion des femmes (en %)
2008	19 671	7 332	12 339	–	62,7
2009	19 310	7 197	12 113	–1,8	62,7
2010	19 135	7 174	11 961	–0,9	62,5
2011	19 166	7 186	11 980	0,2	62,5
2012	19 209	7 270	11 939	0,2	62,2
2013	19 282	7 329	11 952	0,4	62,0

Source: ILOSTAT.

3.1. L'emploi reste concentré dans les microentreprises même si, dans les marchés parvenus à maturité, les grandes entreprises attirent de plus en plus d'employés

17. Comme il ressort d'un document thématique du BIT ¹³ publié en 2008, l'immense majorité des entreprises de détail sont de petites entreprises. Au Japon par exemple, les entreprises de moins de 10 employés représentent 81,4 pour cent de l'emploi total dans le secteur ¹⁴. En Australie, 41 pour cent de la main-d'œuvre du secteur est employée dans de grandes entreprises (de 200 travailleurs ou plus), contre 38 pour cent dans de petites entreprises (de moins de 20 travailleurs) ¹⁵. S'agissant des 28 Etats membres de l'Union européenne, 60 pour cent du personnel du commerce de détail travaille dans des microentreprises (entre un et neuf employés), contre 42 pour cent pour l'ensemble des secteurs de l'économie. Ce pourcentage s'établit à 36 pour cent pour le personnel travaillant dans de petites et moyennes entreprises (PME) (10 à 249 employés) et à seulement 5 pour cent pour le personnel travaillant dans de très grandes entreprises (250 employés ou plus), une proportion bien inférieure à celle observée dans l'ensemble des secteurs de l'économie de l'UE-28, où ces catégories d'entreprises représentent respectivement 46 pour cent et 12 pour cent des emplois. Il existe néanmoins, en ce qui concerne aussi bien la concentration des ventes que celle de l'emploi, de très fortes disparités entre les marchés du commerce de détail parvenus à maturité et fortement saturés des plus anciens Etats membres de l'UE et ceux d'un grand nombre d'Etats membres plus récents. Comme cela est indiqué dans le document thématique publié en 2008 ¹⁶, les entreprises de détail du Royaume-Uni employant 500 salariés ou plus représentaient 66,5 pour cent du chiffre

¹³ 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 de l'OIT, Genève, 2008.

¹⁴ Bureau de la statistique du ministère de l'Intérieur et de la Communication du Japon, *op. cit.*

¹⁵ Australian Workforce and Productivity Agency, *op. cit.*

¹⁶ BIT: *La formation professionnelle et le perfectionnement des travailleurs du secteur du commerce*, *op. cit.*, tableau 3.1.

d'affaires de ce secteur et 64 pour cent de l'emploi en 2005, ce qui montre à quel point les grands détaillants occupent désormais une position dominante dans les marchés parvenus à maturité.

3.2. Profils professionnels et démographiques des travailleurs du commerce de détail

18. Aux Etats-Unis, en 2013, plus de la moitié des emplois dans le secteur du commerce de détail étaient concentrés dans trois professions seulement: les vendeurs (environ 4,2 millions de salariés), les caissiers (environ 2,8 millions de salariés), et les magasiniers et commis aux commandes (environ 1,24 million de salariés). Les chefs d'équipe ou responsables occupaient 1,1 million d'emplois, tandis que les services à la clientèle représentaient quelque 300 000 emplois ¹⁷. Le tableau 2 ci-dessous donne une vue d'ensemble de la répartition des employés du commerce de détail selon leur profession au mois de mai 2013 aux Etats-Unis. En Australie, des emplois comparables correspondent aux principales professions du secteur (assistants aux ventes, responsables de commerces de détail, responsables de marques et superviseurs de commerces de détail; acheteurs, marchandiseurs et responsables de la planification des marchandises; et garnisseurs de rayons).

Tableau 2. L'emploi dans les principales professions du commerce de détail aux Etats-Unis, mai 2013

Profession	Nombre de personnes employées
Vendeurs	4 196 800
Caissiers	2 755 130
Magasiniers et commis aux commandes	1 239 270
Chefs d'équipe de vendeurs	1 104 490
Manceuvres et manutentionnaires (fret, stock et matériel)	321 750
Employés des services à la clientèle	294 270
Mécaniciens et techniciens de véhicules à moteur	292 790
Techniciens en pharmacie	266 230
Cadres et chefs des opérations	219 260
Préposés à la préparation des aliments et préposés au service (pris ensemble), y compris la restauration rapide	205 350
Employés de bureau, fonctions générales	188 990
Pharmaciens	183 160
Emballleurs à la main et autres manœuvres des industries manufacturières	179 160
Conducteurs de camions légers et de livraison	171 470
Teneurs de livres, aides-comptables et commis à la vérification	166 430
Chefs d'équipe d'employés des services de bureau et d'appui administratif	162 840
Préposés à la préparation des aliments (uniquement)	154 850
Employés d'approvisionnement, d'ordonnancement et des transports	150 880
Bouchers, dépeceurs-découpeurs de viande	121 230

Source: Bureau of Labor Statistics des Etats-Unis.

¹⁷ Bureau of Labor Statistics des Etats-Unis: *The changing face of retail trade*, déc. 2014, <http://www.bls.gov/careeroutlook/2014/article/print/retail-trade.htm>.

-
19. Au Royaume-Uni, la majeure partie des travailleurs (environ 1,5 million) opèrent dans la vente; viennent ensuite les responsables de l'encadrement (environ 570 000), puis les personnes chargées de tâches nécessitant peu de qualifications, comme garnir les rayons et rassembler les chariots (environ 330 000)¹⁸. L'importance du commerce de détail dans les professions de la vente est également démontrée par le fait qu'il emploie légèrement moins de 70 pour cent de l'effectif total des travailleurs du secteur de la vente au Royaume-Uni. Dans le même ordre d'idées, il convient de noter que, pris ensemble, les vendeurs et les caissiers du commerce de détail représentent près de 6 pour cent de l'emploi total aux Etats-Unis.
20. Le commerce de détail emploie depuis toujours une forte proportion de jeunes, en particulier d'étudiants. D'après des données d'Eurostat (disponibles uniquement pour le secteur du commerce au sens large), chaque année entre 2009 et 2013, les travailleurs âgés de 15 à 24 ans occupaient 22 pour cent des emplois dans le secteur du commerce de détail en Europe. Il existait toutefois d'importants écarts entre les pays. Au cours de cette période, cette tranche d'âge représentait la plus grande part (29,3 pour cent en moyenne) de l'emploi dans le secteur du commerce en Norvège, contre seulement 16,2 pour cent en moyenne en Roumanie. Ce pourcentage s'élevait en moyenne à 27,8 pour cent aux Pays-Bas, 25,8 pour cent au Royaume-Uni, 19,5 pour cent en France, 17,8 pour cent en Allemagne et 18,6 pour cent en Turquie. S'agissant toujours de la tranche d'âge 15-24 ans, la proportion de femmes employées dans le secteur du commerce en Europe était légèrement supérieure à la proportion d'hommes employés dans ce même secteur: s'élevant à 52 pour cent en 2008 et 2009 et à 51 pour cent pendant le reste de la période considérée. Toutefois, il existe là encore des écarts entre les pays: la proportion des femmes employées dans ce secteur était la plus élevée en Norvège (qui n'est pas membre de l'UE), où elle s'élevait à 56 pour cent en moyenne entre 2008 et 2013, et la plus faible dans un autre pays non membre de l'UE, la Turquie, où elle atteignait seulement 30,6 pour cent entre 2009 et 2013.
21. Alors que la proportion des femmes employées dans le commerce de détail au sein de l'Union européenne fluctue généralement autour de 62 pour cent, le tableau 3 ci-dessous indique que les hommes représentent plus de 70 pour cent des travailleurs dans le secteur du commerce de gros. Il importe donc d'en tenir compte lorsqu'on examine la représentation des hommes et des femmes en se fondant sur les données relatives au secteur du commerce dans son ensemble, le commerce de détail restant le plus important à la fois du point de vue de l'emploi global et de celui du nombre d'entreprises. Toutefois, dans la mesure où les emplois dans le secteur du commerce de gros sont très majoritairement occupés par des hommes, l'emploi dans le secteur du commerce dans son ensemble tend à sous-évaluer la proportion des femmes lorsque seul le sous-secteur du commerce de détail est pris en compte. Les données relatives au secteur du commerce japonais illustrent ce point. En 2012, on comptait 372 000 établissements de commerce de gros contre 1,03 million d'établissements de commerce de détail, qui employaient environ 4 millions et 8 millions de travailleurs respectivement.

¹⁸ BIT: *La formation professionnelle et le perfectionnement des travailleurs du secteur du commerce*, op. cit., paragr. 19.

Tableau 3. L'emploi (en milliers de personnes) dans le secteur du commerce de gros dans les pays de l'UE-28, 2008-2013: ventilation par sexe, variation en glissement annuel et proportion des hommes

Union européenne (28 pays)					
	Total	Hommes	Femmes	Variation par rapport à l'année précédente (en %)	Proportion des femmes (en %)
2008	11 988	8 698	3 290	–	72,6
2009	11 621	8 471	3 150	3,2	72,9
2010	11 398	8 353	3 045	2,0	73,3
2011	11 281	8 257	3 024	1,0	73,2
2012	11 166	8 186	2 980	1,0	73,3
2013	11 479	8 401	3 079	–2,7	73,2

Source: ILOSTAT.

22. Le tableau 4 ci-dessous présente les données relatives à l'emploi global dans le commerce de détail dans certains pays non membres de l'OCDE pour les années où des données sont disponibles. Ces données mettent en évidence l'importance du rôle que joue ce secteur dans l'emploi des femmes dans tous les pays, à l'exception de l'Égypte où la proportion des femmes employées dans le commerce de gros et de détail pris ensemble était comprise entre 11 et 12 pour cent seulement pendant la période 2011-2013. S'agissant des pays pour lesquels des données concernant spécifiquement le commerce de détail sont disponibles, la proportion des femmes employées dans ce secteur était presque égale ou supérieure à 50 pour cent. On ne dispose pas de données relatives au seul commerce de détail pour l'Afrique du Sud, ce qui explique probablement pourquoi la proportion des femmes employées dans l'ensemble de ce secteur y était légèrement inférieure à 50 pour cent en 2011 et 2012. Comme on l'a déjà fait observer plus haut, les emplois dans le secteur du commerce de gros sont majoritairement occupés par des hommes.

Tableau 4. L'emploi (en milliers de personnes) dans le secteur du commerce de détail dans certains pays non membres de l'OCDE, 2010–13 *

	2010		2011		2012		2013	
	Nombre de personnes employées dans ce secteur	Proportion des femmes (en %)	Nombre de personnes employées dans ce secteur	Proportion des femmes (en %)	Nombre de personnes employées dans ce secteur	Proportion des femmes (en %)	Nombre de personnes employées dans ce secteur	Proportion des femmes (en %)
Argentine	1 735	47	1 639	47	1 660	45	n.d.	–
Costa Rica	233	48	255	49	237	47	236	54
Égypte **	n.d.	–	2 572	11	2 585	12	2 688	12
Guatemala	n.d.	–	742	59	1 048	58	1 117	56
Malaisie	1 112	46	1 180	46	1 234	47	1 340	49
Mexique	7 253	57	7 577	58	7 902	59	7 794	58
Afrique du Sud **	n.d.	–	2 407	46	2 406	46	n.d.	–
Thaïlande	n.d.	–	4 140	58	4 059	57	4 087	59

n.d.: non disponible. * On ne dispose pas de données pour toutes les années et tous les pays. ** Pays pour lequel on ne dispose pas de données ventilées pour le commerce de gros et le commerce de détail.

Source: ILOSTAT (ISIC-Rev.4).

3.3. Les différentes formes d'emploi dans le secteur du commerce de détail: emploi à plein temps, à temps partiel et temporaire

23. Le secteur du commerce de détail pâtit de l'idée répandue selon laquelle il offre des emplois peu qualifiés et peu de perspectives de carrière et est en outre souvent considéré comme une solution d'emploi à court terme, en attendant mieux. Un trop grand nombre de personnes estiment que, puisque ce secteur offre peu de perspectives d'évolution de carrière, il ne constitue pas une possibilité de carrière attrayante sur le long terme. Certaines caractéristiques de ce secteur confortent cette piètre image: l'emploi de travailleurs à temps partiel et l'emploi temporaire de travailleurs occasionnels y a toujours été plus élevé que la moyenne, de même que le taux de rotation du personnel. La prédominance de ces catégories de travailleurs a permis aux entreprises de ce secteur de bénéficier d'une flexibilité accrue dans la planification du personnel, tout en offrant aux employés la possibilité de concilier leur travail et leurs autres responsabilités, notamment sur le plan familial ou en matière de formation.
24. A titre d'exemple, en Australie, en février 2010, 24 pour cent des employés du commerce de détail avaient le même employeur depuis moins de douze mois, contre 18 pour cent dans l'ensemble des secteurs d'activité. Seulement 15 pour cent d'entre eux avaient le même employeur ou travaillaient au sein de la même entreprise depuis dix ans ou plus, contre 24 pour cent dans l'ensemble des secteurs d'activité ¹⁹.
25. Néanmoins, il importe de relever que, malgré cette image négative et une diversification croissante des relations de travail dans le secteur, l'emploi permanent à plein temps reste prédominant dans de nombreux pays industrialisés avancés, en particulier en Europe. D'après des données d'Eurostat (disponibles uniquement pour le secteur du commerce au sens large), dans l'ensemble des pays de l'UE-28, la part de l'emploi à plein temps dans le secteur s'élevait à 78 pour cent en 2008 et n'avait que légèrement reculé en 2013, atteignant 77 pour cent. Toutefois, comme pour les autres aspects de l'emploi, la part de l'emploi à plein temps dans le secteur du commerce diffère grandement d'un pays à l'autre. Au cours de la période considérée, la proportion des travailleurs à plein temps variait de 97 à 98 pour cent en Roumanie, tandis que, aux Pays-Bas, elle ne dépassait pas 46 à 47 pour cent.
26. Ces données d'Eurostat montrent également que la proportion moyenne des travailleurs à temps partiel dans le commerce pendant la période 2008-2013 s'élevait à 22 pour cent et qu'elle était comprise entre 2 et 3 pour cent en Roumanie (ce qui correspond aux travailleurs ne faisant pas partie des 97 à 98 pour cent employés à plein temps) et entre 53 et 54 pour cent aux Pays-Bas. L'emploi à temps partiel permet aux détaillants d'adapter leurs effectifs en fonction des jours et des heures d'affluence en réduisant l'«excédent» de main-d'œuvre, en particulier dans le cadre des nouveaux systèmes de gestion des stocks en flux tendu, et de pouvoir allonger les horaires d'ouverture. Les travailleurs à temps partiel font donc fonction à la fois de «gap fillers» (astreints à des horaires de travail très courts établis au préalable) et de «time adjusters» (astreints à des horaires et une durée de travail variables).
27. L'analyse des données contenues dans l'édition de 2009 du rapport «Australia at Work» révèle que, si les femmes occupent la majorité des emplois dans le commerce de détail, il s'agit le plus souvent d'emplois à temps partiel et moins qualifiés que ceux des hommes, qui occupent des postes demandant davantage de force ou des emplois de rangs plus

¹⁹ Australian Workforce and Productivity Agency, *op. cit.*

élevés, permanents et à plein temps. Statistiquement, dans le commerce de détail, les postes qualifiés sont plus souvent occupés par des travailleurs à plein temps, les travailleurs à temps partiel occupant quant à eux des emplois moins qualifiés.

28. Au Japon, d'après les données figurant dans l'édition de 2014 de la publication «Statistical Handbook of Japan», les employés réguliers à plein temps représentaient seulement 30,3 pour cent de la main-d'œuvre du secteur du commerce de détail. Les employés réguliers «autres que les employés à plein temps» (qui, au Japon, comprennent les travailleurs désignés sous l'appellation de «travailleurs contractuels», «membres du personnel non réguliers», «travailleurs à temps partiel» ou autres appellations similaires) représentaient 50 pour cent de la main-d'œuvre du secteur, contre 5,5 pour cent pour les travailleurs temporaires. Les salariés détachés d'établissements gérés de manière distincte ou auprès de tels établissements constituaient la main-d'œuvre restante.
29. D'après la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound), certains pays excluent souvent les travailleurs à temps partiel de l'accès à certaines prestations de retraite et de protection sociale. Un rapport établi en 2009 à la demande de la Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion de la Commission européenne ²⁰ indique que seulement 77 pour cent des employés à temps partiel ont accès à des prestations de chômage et 80 pour cent à des prestations en cas de maladie. L'Allemagne, l'Autriche, le Danemark, la France, l'Irlande et le Royaume-Uni limitent l'accès de ces travailleurs aux deux types de prestations, tandis que la Belgique, l'Espagne, la Finlande, les Pays-Bas, le Portugal et la Suède imposent certaines limites à l'accès aux prestations de chômage.
30. L'emploi temporaire a de fortes incidences sur l'évolution de l'emploi dans le secteur. Il est associé à des taux élevés de rotation du personnel et à de fortes variations de l'activité en fonction des changements, anticipés ou non. Dans le secteur du commerce, la part de l'emploi temporaire est relativement restreinte, et le travail à temps partiel est privilégié. La part du commerce dans l'emploi temporaire au sein de l'UE pendant la période 2008-2013 s'établissait en moyenne à 13 pour cent, avec un maximum de 19 pour cent aux Pays-Bas en 2012 et un minimum de 9 pour cent au Royaume-Uni entre 2011 et 2013.
31. S'agissant du travail intérimaire, l'Europe a connu une vague de mesures de libéralisation, dont notamment l'introduction de nouveaux contrats temporaires dans le cadre du travail intérimaire en Norvège (en 2000), le détachement de personnel et le travail sur appel en Italie (en 2003), la réduction des restrictions à l'embauche de travailleurs à titre temporaire (en Italie en 2001 et en Grèce en 2011) et le recours à des salariés temporaires pour de plus longues périodes, allant de dix-huit à trente-six mois (en Grèce en 2011). Pour sa part, l'Espagne a pris le contre-pied de cette tendance en 2006, en optant pour la conversion des contrats temporaires en contrats permanents pour les employés ayant travaillé pendant au moins 36 mois au service du même employeur ²¹.

3.4. Salaires et conditions de travail

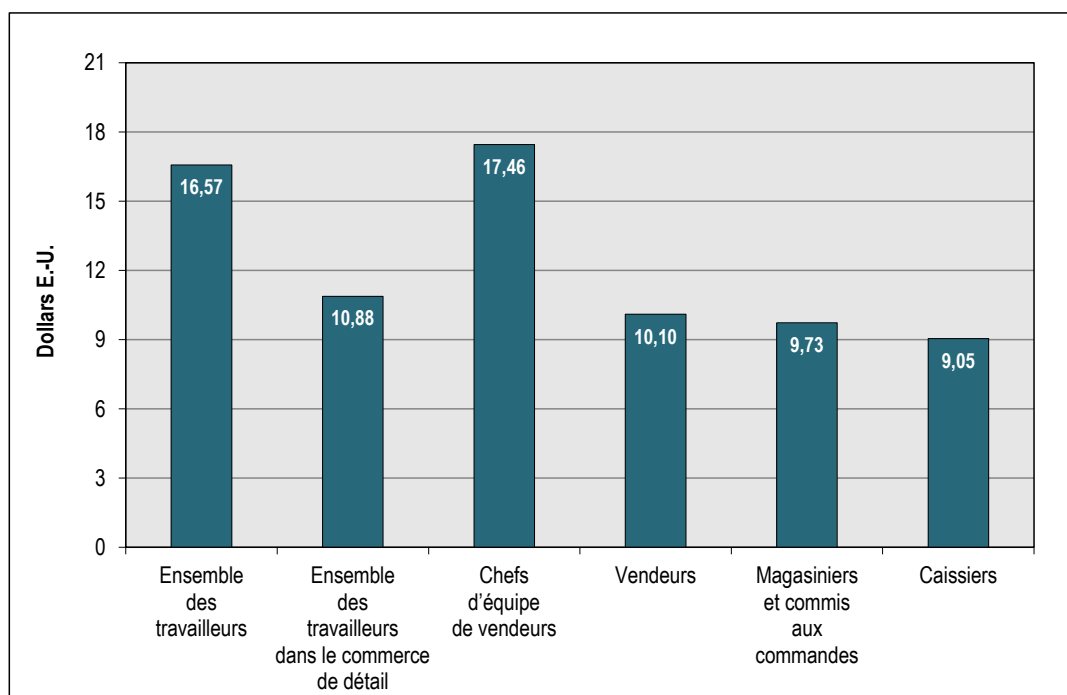
32. L'organisation du temps de travail est l'un des facteurs clés des changements qui interviennent dans le secteur du commerce de détail sous l'effet de l'augmentation de la concurrence sur les prix, laquelle se traduit par une pression s'exerçant à la fois sur les

²⁰ Alphametrics: *Flexicurité: Indicateurs sur le taux de couverture de certaines allocations de protection sociale pour les personnes en emploi flexible dans l'Union européenne*, 2009.

²¹ Eurofound: *Working conditions in the retail sector*, Dublin, 2012.

salaires et sur le temps de travail. Aux Etats-Unis, d'après le graphique 1 ci-dessous, les salaires et traitements dans le secteur en 2011 étaient très inférieurs à la moyenne pour l'économie dans son ensemble. Ainsi, le salaire horaire médian pour l'ensemble des travailleurs des Etats-Unis s'élevait à 16,57 dollars E.-U., alors que le salaire horaire médian des employés du commerce de détail atteignait seulement 10,88 dollars E.-U., soit un écart de 34 pour cent. On peut supposer que cet écart important est en grande partie dû à la prédominance d'emplois à temps partiel et peu qualifiés dans le commerce de détail par rapport au reste de l'économie. Le salaire horaire médian était encore plus bas pour les vendeurs (10,10 dollars E.-U.), les magasiniers et commis aux commandes (9,73 dollars E.-U.) et les caissiers (9,05 dollars E.-U.). Ces moyennes masquent, bien sûr, de grandes disparités selon la profession; ainsi, le salaire horaire moyen des chefs d'équipe de vendeurs atteignait 17,46 dollars E.-U. Le document thématique du BIT sur les besoins des travailleurs âgés face à l'évolution des processus de travail et du milieu de travail dans le commerce de détail ²² relève également qu'en Australie, 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 plein temps était de 19,60 dollars australiens (AUD) par heure, contre 26,30 AUD tous secteurs confondus.

Figure 1. Salaire horaire médian pour l'ensemble des travailleurs et pour les principales professions dans le commerce de détail aux Etats-Unis en 2011 (en dollars E.-U.)



²² BIT: *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, Programme des activités sectorielles de l'OIT (Genève, 2011).

-
33. Un autre rapport ²³ soumis à la Commission européenne, citant une étude comparative de 2004 réalisée par Eurofound et basée sur les recherches faites par l'Observatoire européen des relations industrielles, indiquait que, dans la plupart des pays européens, les salaires mensuels dans le secteur de la distribution (commerce et distribution pris ensemble) étaient sensiblement inférieurs à ceux du secteur manufacturier. Il est important de relever que le commerce de détail affiche de loin les rémunérations les plus basses des trois sous-secteurs constitutifs du secteur de la distribution. La proportion relativement élevée de 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 indiquait 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.
34. Une grande partie des informations figurant dans les sections ci-après sont issues d'un rapport très détaillé sur les conditions de travail dans le secteur du commerce de détail en Europe, établi en 2012 par Eurofound ²⁴. Ce rapport rend compte de la diversification des pratiques en matière d'emploi dans le secteur du commerce de détail et de leur incidence à la fois sur le travail décent et sur la compétitivité des entreprises.

3.5. L'écart de rémunération entre hommes et femmes

35. L'écart de rémunération entre hommes et femmes est un problème d'importance dans le secteur du commerce de détail. D'après l'indicateur d'Eurostat, dans tous les pays de l'UE-28, à l'exception de la Hongrie, l'écart de rémunération entre hommes et femmes est beaucoup plus élevé dans le secteur du commerce de gros et de détail que dans l'ensemble du secteur privé, en particulier à Malte, en Pologne et en Slovaquie.
36. D'après l'indice autrichien relatif à la situation du marché du travail (données agrégées pour 2005-2008), le revenu net mensuel moyen dans le secteur du commerce de détail s'élève à 980 euros, ce qui en fait un secteur à bas salaires, et l'écart de rémunération entre hommes et femmes atteint 32 pour cent (1 330 euros par mois pour les hommes, contre 890 euros pour les femmes). Cela est dû principalement à la proportion élevée de femmes travaillant à temps partiel par rapport à l'ensemble des travailleuses de ce secteur, en particulier chez les grands détaillants. Dans les grandes entreprises de 500 employés et plus, le salaire mensuel moyen s'élevait à 900 euros, contre 1 120 dans les PME (20 à 499 employés) et 480 euros dans les entreprises de moins de 20 employés. Le degré de satisfaction exprimé par les employés du commerce de détail quant à leurs niveaux de salaire est inférieur à la moyenne (51 pour cent contre 64 pour cent pour l'économie tous secteurs confondus), en particulier parmi les employés à temps partiel (45 pour cent).
37. D'après les données de la sécurité sociale en Italie, les femmes qui travaillent à plein temps gagnent environ 20 pour cent de moins que les hommes, mais celles qui travaillent à temps partiel gagnent 11 pour cent de plus ²⁵. Cet écart tient en grande partie au nombre de semaines travaillées par les employés temporaires; il en va autrement pour les travailleurs permanents. En toute probabilité, cette divergence tient au fait que les femmes travaillant à temps partiel occupent généralement des postes à plus haute responsabilité que les hommes

²³ A. van der Giessen et F. van der Zee (dir. de publication): *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.

²⁴ Eurofound, *op. cit.*

²⁵ *Ibid.*

travaillant à temps partiel, et que cet écart se creuse dans la mesure où les femmes considèrent que le travail à temps partiel est une relation de travail stable qu'elles choisissent librement, tandis que les hommes y voient une situation temporaire et parviennent plus facilement à obtenir des emplois à plein temps, auprès du même employeur ou non. S'agissant des grands détaillants en Italie, l'écart de rémunération entre hommes et femmes est dû au fait que les femmes sont plus nombreuses à occuper un emploi à temps partiel, mais aussi au fait que les emplois hautement qualifiés sont pourvus uniquement à plein temps, bien que les horaires de travail effectifs soient imprévisibles.

4. Perspectives de carrière et sécurité de l'emploi

38. Les perspectives de carrière ont changé du tout au tout entre 2001 et 2010. Le travail indépendant dans le commerce de détail a reculé partout, sauf pour les travailleurs migrants, sous l'effet de la concurrence des grands détaillants et du commerce électronique. L'introduction à grande échelle, chez les grands détaillants, d'innovations reposant sur les TIC a fait apparaître de nouveaux types de postes destinés à des employés moyennement ou hautement qualifiés, qui ont rendu possible un accroissement de la proportion d'employés à temps partiel et temporaires. Toutefois, du fait de l'inadéquation des qualifications et des attentes en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et de perspectives de carrière, tous les travailleurs ne parviennent pas à s'adapter à un tel profil de carrière. La recherche, par les employeurs, d'une flexibilité accrue de la main-d'œuvre est un autre facteur qui freine l'émergence d'un nouveau profil de carrière.

5. Aménagement du temps de travail

39. Il ressort de l'analyse des données relatives au temps de travail issues de l'enquête européenne sur les conditions de travail que le travail à temps partiel marginal (c'est-à-dire 20 heures ou moins par semaine) concerne de plus en plus les femmes (20 pour cent en 2005 contre 23,2 pour cent en 2010), les plus jeunes (dans la tranche d'âge 15-24 ans) (26,3 pour cent en 2005 contre 42,2 pour cent en 2010) les travailleurs temporaires (18,2 pour cent en 2005 contre 31,1 pour cent en 2010) et les travailleurs manuels peu qualifiés (23,4 pour cent en 2005 contre 27,3 pour cent en 2010) ²⁶.

5.1. Heures supplémentaires

40. Le recours aux heures supplémentaires est plus marqué dans le secteur du commerce de détail que dans l'ensemble des secteurs de l'économie en Bulgarie (où 43,4 pour cent des employés ont indiqué y avoir recours), en République tchèque (en particulier dans les moyennes entreprises, dans lesquelles 62,4 pour cent des travailleurs et 49,6 pour cent des travailleuses ont indiqué y avoir recours), en Lituanie, en Pologne et au Portugal. S'agissant des grands détaillants en Italie, le recours aux heures supplémentaires est très fréquent parmi les travailleurs à temps partiel en raison de l'imprévisibilité accrue des afflux de clients et afin de pouvoir établir les équipes du dimanche.

²⁶ Eurofound, *op. cit.*

5.2. Travail par équipes

41. Le travail par équipes s'est accru, passant de 18,7 pour cent en 2005 à 20,6 pour cent en 2010. Il concernait majoritairement les travailleurs les plus jeunes (27,8 pour cent des travailleurs dans la tranche d'âge 15-24 ans et 23,8 pour cent des travailleurs âgés de 25 à 39 ans en 2010 – en augmentation depuis 2005), les travailleurs temporaires (passant de 23,4 pour cent en 2005 à 34,5 pour cent en 2010, contre 24,4 pour cent pour les travailleurs permanents, dont la proportion est restée stable au cours de la période considérée), les employés de bureau peu qualifiés (22,4 pour cent en 2010) et les travailleurs manuels peu qualifiés (25,7 pour cent en 2010).

6. Transition entre les différents statuts professionnels

42. Le rapport d'Eurofound susmentionné (2012) présente les mesures qui peuvent être et ont été prises en Europe afin d'encourager la transition entre les différents statuts professionnels ²⁷. Dans la plupart des pays de l'UE, les débats et les travaux de recherche sur la relation de travail portent essentiellement sur les possibilités offertes aux travailleurs à temps partiel et temporaires pour obtenir respectivement un poste à plein temps ou un poste permanent ²⁸. Un certain nombre de facteurs contribuent pour beaucoup à favoriser ou freiner la transition du travail à temps partiel au travail à plein temps et de l'emploi temporaire à l'emploi permanent. Il s'agit notamment du renforcement des qualifications et des compétences au travail, de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.
43. Ainsi, d'après les données de l'Austrian Work Climate Index (indice autrichien de satisfaction professionnelle) ²⁹, la durée d'occupation d'un poste pour les travailleurs à temps partiel dans le commerce de détail (dont 40 pour cent sont employés par de grands détaillants) est plus courte que pour les salariés à plein temps (49 pour cent des travailleurs à temps partiel ont moins de trois ans d'ancienneté, contre 40 pour cent des salariés à plein temps); par ailleurs, les travailleurs à temps partiel interrompent leur carrière plus fréquemment (89 pour cent contre 61 pour cent pour les travailleurs à plein temps) et plus longtemps (62 mois et 37 mois, respectivement), des chiffres bien supérieurs à la moyenne nationale. En outre, les travailleurs à temps partiel sont plus exposés au chômage que les travailleurs à plein temps (6 pour cent d'entre eux étaient au chômage l'année dernière, contre 4 pour cent des travailleurs à plein temps). De manière générale, le degré de satisfaction exprimé par les employés du commerce de détail quant à leurs perspectives de carrière (50 pour cent) est légèrement inférieur à la moyenne (54 pour cent), avec cependant une nette différence entre les employés à plein temps (58 pour cent de satisfaits) et les employés à temps partiel (39 pour cent de satisfaits). Il existe également un écart entre les hommes et les femmes à cet égard, les hommes étant plus satisfaits de leurs perspectives de carrière que les femmes (respectivement 54 pour cent et 47 pour cent).
44. En outre, d'après les données du Bulgarian Work Climate Index (indice bulgare de satisfaction professionnelle) pour 2010, le secteur du commerce de détail se classe en dernière position pour ce qui est du perfectionnement professionnel, et c'est aussi dans ce

²⁷ Eurofound, *op. cit.*

²⁸ *Ibid.*

²⁹ *Ibid.*

secteur que la propension à changer d'emploi est la plus élevée. Cette situation tient aux bas salaires, qui attirent une main-d'œuvre peu qualifiée ou des étudiants qui travaillent dans ce secteur à titre temporaire, tandis que les travailleurs qualifiés s'orientent vers des secteurs offrant de meilleurs salaires.

45. En Italie, le travail à temps partiel en 2009 semblait concerner davantage les travailleurs temporaires (57,1 pour cent) que le personnel permanent (36,8 pour cent), bien que les chiffres révèlent un accroissement moindre du travail à temps partiel chez les travailleurs temporaires par rapport à 2005 (respectivement 3,9 pour cent et 5,9 pour cent).
46. Dans plusieurs pays, la négociation collective a permis d'obliger les employeurs à accorder une préférence aux travailleurs à temps partiel souhaitant obtenir un emploi à plein temps lorsqu'ils pourvoient de tels postes vacants. C'est notamment le cas en Allemagne et dans certaines entreprises italiennes ayant conclu des conventions collectives.
47. Malgré ces accords, le travail à temps partiel non librement choisi est toujours très répandu, en particulier parmi les travailleurs les moins qualifiés.
48. Au Danemark, les employés à temps partiel sont censés bénéficier des mêmes conditions de travail pour ce qui est de l'évolution de carrière et de la sécurité de l'emploi que celles dont bénéficient généralement les employés à plein temps. Néanmoins, d'après une étude menée par des syndicats danois, les perspectives de carrière ne sont pas les mêmes pour ces deux catégories de travailleurs, en particulier lorsqu'ils sont employés chez les détaillants qui vendent des produits particuliers nécessitant des connaissances pointues et une véritable relation avec la clientèle.

7. Compétences et formation

7.1. Compétences, qualifications et professions

49. Dans le commerce de détail européen, la plupart des travailleurs à temps partiel sont des femmes, les hommes occupant généralement des emplois leur assurant un statut professionnel plus élevé. En France, par exemple, on a constaté un essor du travail à temps partiel, notamment au niveau des emplois les moins qualifiés: les postes de caissiers et de vendeurs sont majoritairement occupés par des femmes (respectivement 85 pour cent et 76 pour cent) et mobilisent la plupart des travailleurs à temps partiel dans le secteur du commerce de détail. Le fait que 36 pour cent de ces derniers souhaitent avoir davantage d'heures de travail laisse à penser que plus d'un tiers des salariés de ce secteur travaillent à temps partiel sans que cela corresponde à un véritable choix de leur part et, eu égard au nombre d'heures de travail souhaité, se trouvent en situation de sous-emploi. Ces salariés se trouvent surtout chez les grands détaillants (44 pour cent des emplois à temps partiel «subis») ou occupent des postes de caissiers ou d'employés dans des points de vente en libre-service (41 pour cent). Le phénomène est encore plus prononcé chez les jeunes: près de la moitié des jeunes employés à temps partiel dans le secteur du commerce de détail et dans les petites entreprises artisanales indiquent qu'ils souhaiteraient augmenter leur temps de travail. En Allemagne, une enquête effectuée en 2009 et portant sur les salaires ventilés par sexe et par statut professionnel a révélé que 57,7 pour cent des hommes et 40 pour cent des femmes travaillant à temps partiel étaient non qualifiés ou peu qualifiés, alors que ces

pourcentages s'établissaient à 22,6 et 27,4 pour cent respectivement pour les travailleurs à plein temps ³⁰.

7.2. L'offre de formation

50. Il est important de donner aux employés la possibilité de se former lorsque l'on cherche à la fois à réduire le nombre de contrats de travail atypiques au profit de contrats de travail classiques et à répondre aux besoins de compétences des entreprises en offrant des perspectives de carrière aux salariés. Il ressort toutefois des enquêtes sur la formation professionnelle continue réalisées par Eurostat en 1999 et en 2005 que la proportion d'entreprises du secteur du commerce offrant des programmes de formation professionnelle continue a diminué, passant de 64 pour cent en 1999 à 62 pour cent en 2005 dans les pays de l'UE-25.
51. Globalement, les employeurs ont intensifié leur participation au financement des formations entre 2005 et 2010, notamment en faveur de leur personnel permanent. Ce niveau de participation enregistré dans le secteur du commerce de détail a toutefois été très inférieur au taux moyen pour l'ensemble des secteurs économiques, principalement en raison de la faible participation de la part des microentreprises, proportionnellement beaucoup plus nombreuses dans le secteur du commerce de détail que dans l'économie dans son ensemble.

7.3. Avancement dans la carrière

52. Un exemple d'entreprise qui s'est attachée à lier clairement les programmes de formation et l'avancement dans la carrière est fourni par la filiale slovaque d'un gros détaillant du Royaume-Uni, qui a mis en œuvre un plan visant à permettre à chaque salarié de développer son potentiel et ses connaissances grâce à des programmes de formation et de perfectionnement.
53. En Belgique, un autre grand détaillant a la réputation d'offrir généralement à ses employés peu qualifiés de bonnes perspectives d'évolution de carrière, fondées sur des politiques de recrutement et des possibilités d'avancement en interne. Cette stratégie sert surtout à combler d'éventuels déficits de compétences – notamment en ce qui concerne les techniciens du secteur des TIC et certains métiers traditionnels, comme celui de boucher. Il n'est pas sûr cependant que les travailleurs à temps partiel et non permanents bénéficient également de ces possibilités.
54. En France, un accord interprofessionnel conclu en 2009 par les partenaires sociaux et mis en œuvre par le secteur de la vente d'aliments au détail a donné lieu à la création d'un fonds commun destiné à favoriser la sécurisation des trajectoires professionnelles. Ce fonds, alimenté par un prélèvement sur la contribution obligatoire pour la formation (1,5 pour cent de la masse salariale) versée par les entreprises d'au moins dix employés, permet de financer les congés pris aux fins de formation individuelle ainsi que des programmes de formation. Cet accord s'inscrit dans le prolongement d'une initiative négociée en 2008 par un gros détaillant français et les syndicats, qui a débouché sur la mise en place d'outils en ligne permettant aux employés des succursales françaises du groupe en question de prendre connaissance de tous les postes à pourvoir, chaque poste étant assorti du profil de compétences requis.

³⁰ Eurofound, *op. cit.*

8. Initiatives des gouvernements et des partenaires sociaux

8.1. Flexibilité

55. Dans le secteur du commerce de détail, les partenaires sociaux tentent de réglementer l'organisation du travail de manière à répondre à la fois aux besoins de flexibilité des entreprises et au désir des travailleurs d'améliorer leurs conditions de travail – la priorité étant pour eux de pouvoir concilier vie professionnelle et vie privée et d'accéder à des emplois plus stables et/ou offrant davantage d'heures de travail, qui leur permettent d'augmenter leurs revenus et de mieux s'intégrer dans leur milieu professionnel. Les deux principales questions à traiter sont les horaires de travail et le passage d'emplois temporaires et/ou à temps partiel à des emplois permanents ou assurant un temps de travail accru.
56. Dans tous les pays européens, la transformation des modalités d'aménagement du temps de travail dans le secteur du commerce de détail suscite de nombreux débats, aussi bien au sujet de l'incidence de cette évolution sur le bien-être des travailleurs qu'à propos des problèmes liés à la compétitivité des entreprises. Les pressions qui s'exercent dans tous les pays en faveur d'un allongement des horaires d'ouverture des magasins rendent nécessaire d'aménager le temps de travail de manière plus souple et d'améliorer les accords-cadres collectifs ainsi que le processus de négociation connexe aux niveaux national et local. D'une manière générale, les syndicats ne sont pas parvenus à s'opposer efficacement au renforcement de la flexibilité et à l'allongement du temps de travail.

8.1.1. Dispositifs contractuels

57. En Allemagne, où il existe un système de protection pour les chômeurs et les personnes à faible revenu, la convention sectorielle dispose que, dans le but d'éviter tout glissement du temps partiel «classique» au temps partiel «marginal», l'employeur peut réduire le temps de travail de ses employés à temps partiel, mais sans le ramener au-dessous du seuil correspondant à la cotisation à l'assurance-chômage. En Finlande, une convention collective conclue en 2005 stipule que les travailleurs à temps partiel doivent bénéficier des mêmes droits que les travailleurs à plein temps en matière de médecine du travail.
58. Au Royaume-Uni, les contrats «zéro heure», qui imposent aux travailleurs à temps partiel d'être disponibles à tout moment sans aucune garantie d'un nombre minimal d'heures de travail, constituent un dispositif majeur au service de la flexibilité dans le secteur du commerce de détail. Ce type de contrat peut certes convenir à ceux qui ne souhaitent qu'un revenu occasionnel et font preuve d'une extrême souplesse quant à l'aménagement de leur temps de travail; il ne permet toutefois aucune prévision en matière d'horaires de travail et de revenus et est donc inadapté pour les personnes ayant des responsabilités familiales ou autres ou qui ont besoin d'un revenu stable. Suite aux controverses suscitées par ce type de contrat, le gouvernement du Royaume-Uni a lancé de larges consultations à ce sujet, qui, en juin 2014, ont débouché sur l'interdiction du maintien des clauses d'exclusivité dans les contrats qui ne garantissent aucune heure de travail. Il a également annoncé son intention d'améliorer l'information accessible aux travailleurs sur les contrats zéro heure et aux

employeurs et d'encourager les partenaires sociaux à élaborer, à l'échelon sectoriel, des codes de bonne pratique pour assurer une utilisation opportune de ces contrats ³¹.

59. Aux Etats-Unis, dans le souci d'atténuer les répercussions négatives des systèmes de gestion en flux tendu, d'usage courant dans le secteur du commerce de détail, huit Etats et le district de Columbia ont introduit une législation faisant obligation aux employeurs d'assurer une rémunération minimale aux salariés qui prennent leur service pour effectuer l'horaire prévu, même si on ne leur donne pas de travail ³².
60. Sachant que ce sont les entreprises qui tiennent au travail à temps partiel et que cette forme d'emploi ne correspond pas toujours au souhait des travailleurs, les syndicats demandent généralement aux employeurs de s'attacher en priorité à augmenter le temps de travail des employés à temps partiel lorsqu'ils en font la demande et que la possibilité s'en présente.
61. D'une manière générale, les syndicats s'efforcent d'harmoniser les droits et les possibilités dans un secteur caractérisé par la grande diversité des types de contrats de travail, qui peuvent différer d'une entreprise à l'autre, mais aussi au sein d'une même entreprise.
62. Compte tenu de la multiplication des emplois temporaires au Royaume-Uni, le Syndicat de la distribution et des secteurs connexes (USDAW) s'est intéressé tout particulièrement aux travailleurs intérimaires, en particulier dans les supermarchés, et a lancé une campagne visant à mieux faire connaître leurs droits et à informer les employés permanents des conséquences possibles d'un recours accru au travail par intérim pour leurs propres conditions de travail.
63. Le travail irrégulier, particulièrement fréquent dans les petites entreprises, constitue un véritable problème dans le secteur du commerce de détail. Il existe, en matière de travail, divers degrés d'irrégularité, allant de l'absence pure et simple de contrat au non-respect des droits des travailleurs (le fait, par exemple, d'utiliser un contrat à temps partiel au lieu d'un contrat à plein temps ou de faire passer un travailleur salarié pour un travailleur indépendant).

8.2. Promotion de la formation

64. La formation joue un rôle crucial dans un secteur dynamique comme celui du commerce de détail. D'une manière générale, les programmes publics, mis en œuvre dans le cadre d'une collaboration entre les institutions et les partenaires sociaux, ont pour but d'établir des liens plus étroits entre l'enseignement, la formation et les profils d'emploi, de standardiser les compétences et d'assurer une participation directe des travailleurs aux programmes d'enseignement et de formation qui leur sont destinés.

8.2.1. Formation initiale

8.2.1.1. Initiatives gouvernementales

65. La plupart des pays ont déployé d'importants efforts pour développer la formation initiale en établissant des profils d'emploi, en mettant en place des systèmes d'accréditation et en

³¹ BIT: Rapport pour la discussion récurrente sur l'objectif stratégique de la protection sociale (à paraître).

³² *Ibid.*

créant des filières professionnelles (comme dans la plupart des pays de l'UE) ou en modernisant ces divers dispositifs (comme c'est le cas dans les pays de l'UE-15) à l'aide d'un système de formation professionnelle initiale renforcé.

- 66. L'accréditation des compétences a également été développée au niveau sectoriel en Grèce et en Lettonie, en concertation avec les organismes de formation des partenaires sociaux. Malgré ces initiatives, les plaintes les plus fréquentes signalées par ces derniers ont trait au fait que les personnes récemment embauchées ont rarement les qualifications requises et que les employeurs disposent de leurs propres systèmes de qualification professionnelle.
- 67. En Autriche et en Allemagne, l'apprentissage est une voie privilégiée pour accéder aux postes qualifiés, le secteur du commerce de détail étant à cet égard celui qui offre le plus de possibilités. Au Royaume-Uni, ce sont les contrats non permanents qui constituent généralement la voie d'accès au monde du travail la plus courante pour les travailleurs peu ou non qualifiés.

8.2.1.2. Initiatives tripartites

- 68. Les initiatives gouvernementales ont souvent été intégrées à l'action tripartite. Tel est le cas en Allemagne, où les partenaires sociaux et l'Institut fédéral pour la formation et l'enseignement professionnels ont conclu en 2006 un accord visant à faciliter l'accès des travailleurs non qualifiés et des chômeurs à la formation professionnelle initiale, notamment grâce à la mise au point d'outils de formation multimédias et d'activités d'apprentissage en ligne.

8.2.1.3. Initiatives des partenaires sociaux

- 69. Dans certains pays, les associations d'employeurs soutiennent activement la formation professionnelle pour les postes hautement qualifiés, en particulier les postes de direction. Par exemple, les initiatives du Conseil suédois pour le développement du commerce de gros et de détail a pris des initiatives qui comportent, en matière de formation, un large éventail de mesures visant à ouvrir des débouchés dans le secteur du commerce de détail. Un programme d'apprentissage dans les commerces de détail s'adressant en priorité aux élèves du secondaire est l'un des moyens utilisés pour tenter de répondre aux besoins stratégiques du secteur en matière de compétences.
- 70. Au Royaume-Uni, les partenaires sociaux indiquent cependant que les formations qualifiantes permettant d'entrer dans le commerce de détail sont relativement rares, sauf dans le domaine de la mode.

8.2.2. Formation professionnelle continue

8.2.2.1. Initiatives gouvernementales

- 71. Certains pays se sont dotés depuis longtemps de systèmes de formation qui apportent les compétences requises par le secteur du commerce de détail, alors que d'autres ont mis en place leur système de formation professionnelle continue ces dix dernières années.
- 72. Au Danemark, le système public de formation professionnelle des adultes propose un large éventail de cours, dont une bonne centaine sont axés sur le secteur du commerce de détail et sont largement utilisés par ce dernier; ces cours portent aussi bien sur la gestion des conflits et l'accompagnement personnalisé que sur le traitement des plaintes des clients et la fourniture de services sur mesure dans le domaine de la vente.

-
- 73. En Norvège, certaines chaînes de magasins de détail ont créé leurs propres établissements de formation pour leurs employés, y compris ceux qui travaillent à temps partiel.
 - 74. Aux Pays-Bas, les employés peuvent obtenir un certificat délivré par les établissements de formation, qui valide les compétences acquises au travail (en dehors donc de la filière de formation classique) et, à terme, peut déboucher sur l'obtention d'un diplôme reconnu.

8.2.2.2. Initiatives tripartites

- 75. Les pays dotés de systèmes de formation professionnelle continue bien en place les ont modernisés en révisant les grilles de qualifications, en évaluant les diverses modalités de formation et en s'assurant de la pertinence des outils qui permettent de mettre en adéquation les compétences individuelles et les besoins de formation.
- 76. Des mesures comme la révision des profils professionnels, l'organisation de la formation en modules et la mise en place d'outils d'apprentissage en ligne – telles que ceux mis au point en Allemagne à l'intention des apprentis – peuvent également s'appliquer aux activités de formation professionnelle continue. Ces mesures ont été intégrées dans des projets pilotes tels que le projet «European Commerce Competence» (EuCoCo); financé par l'UE, ce projet a pour objet d'assurer la mise en place du premier système de certification européen pour le commerce, en coopération avec les partenaires sociaux du secteur, l'Institut fédéral pour la formation et l'enseignement professionnels (BIBB) et l'Association des chambres allemandes du commerce et de l'industrie.

8.2.2.3. Initiatives des partenaires sociaux

- 77. Plusieurs pays ont continué de développer leurs systèmes de formation permanente en établissant et actualisant les normes professionnelles et en augmentant le nombre de centres de formation agréés. Ces mesures sont généralement mises en œuvre par une autorité publique, après consultation des partenaires sociaux, ou par des organes tripartites nationaux et sectoriels. Dans certains pays, des institutions bilatérales doivent collecter des fonds auprès des entreprises du secteur pour contribuer au financement de la formation au niveau local.
- 78. Au Danemark, les partenaires sociaux du secteur ont signé en 2010 un accord en vue de créer un fonds pour le développement des compétences qui confère aux salariés, après neuf mois d'activité professionnelle, le droit de prendre chaque année deux semaines pour suivre une formation appropriée de leur choix. En Italie, des fonds interprofessionnels destinés à la formation ont été institués à la fin des années deux mille, et des organismes bilatéraux se sont occupés principalement de la formation obligatoire, notamment dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail.
- 79. Au Royaume-Uni, la National Skills Academy for Retail a mis au point un outil d'évaluation en ligne des compétences pour permettre aux employeurs de déterminer si leurs employés ont besoin d'un complément de formation.
- 80. Dans divers pays, des conseils sectoriels de formation professionnelle fournissent des informations clés sur l'évolution du secteur et interviennent en tant qu'organes experts dans le domaine des politiques de formation. Dans certains pays qui sont en train de mettre en place leur système de formation, des organismes de formation associés aux partenaires sociaux ont apporté une contribution importante en fournissant des données pour l'établissement des profils professionnels au niveau sectoriel.

8.2.3. Exemples de bonnes pratiques appliquées dans les entreprises ou au niveau local

81. Un grand groupe français du secteur du commerce de détail compte parmi les plus actifs en France dans le domaine de la formation et du perfectionnement du personnel; les programmes de formation qu'il propose permettent d'ailleurs d'obtenir un certificat, qui a été octroyé à quelque 1 000 salariés depuis son introduction en 2005. Ce dispositif est complété par un programme de perfectionnement professionnel qui dispense aux travailleurs une formation de base dans divers domaines.
82. Dans la plupart des pays, la proportion d'entreprises bénéficiant de programmes de formation augmente parallèlement à la taille de l'entreprise. Des projets destinés à promouvoir la formation dans les petites et les microentreprises ont été lancés au Portugal; en Italie, les coûts de la formation obligatoire dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail sont répartis entre les organes bilatéraux qui ont été créés par les partenaires sociaux au début des années quatre-vingt-dix, puis rattachés aux fonds destinés à la formation.
83. Un universitaire qui a entrepris une étude approfondie du secteur a pu constater qu'un cercle vertueux tend à s'instaurer lorsque les détaillants considèrent leur personnel, non comme une source de dépenses à réduire autant que possible, mais comme un facteur essentiel de leur avantage concurrentiel et l'une des clés de leur réussite sur le plan des ventes et des bénéfices³³. Investir dans son personnel, c'est se donner les moyens d'une excellence opérationnelle qui ne peut que doper ventes et profits. Plusieurs grands détaillants de produits bon marché des Etats-Unis et d'Espagne sont parvenus à déclencher cette dynamique vertueuse. Ils offrent à leurs salariés une formation plus complète, des salaires plus élevés, de meilleures prestations et des horaires plus attrayants que leurs concurrents et s'attachent également à leur assurer des perspectives de carrière en mettant en place des systèmes de promotion essentiellement en interne – de nombreux dirigeants de ces entreprises ont ainsi débuté leur carrière aux postes les plus modestes. Au lieu d'ajuster leurs effectifs en fonction de l'affluence, comme le font nombre d'autres détaillants, ils diversifient les tâches des salariés et leur assurent une formation polyvalente. Devenus «multifonctionnels», les employés ont des horaires plus prévisibles et ne restent jamais inactifs; le client est quant à lui servi plus rapidement, et par des employés plus compétents. En cas de forte affluence, les employés se concentrent sur les tâches liées à la clientèle; quand les clients sont peu nombreux, ils se consacrent à d'autres tâches. Il n'est donc guère surprenant que le taux de rotation du personnel soit sensiblement plus faible chez ces détaillants que chez leurs concurrents et que le chiffre des ventes par employé y soit nettement plus élevé.

9. Incidence de la diversification des relations de travail sur les travailleurs et les entreprises

9.1. Incidence sur les travailleurs

84. Pour les travailleurs, le type d'emploi occupé est déterminant à de nombreux égards, qu'il s'agisse de l'accès au marché du travail, du passage d'un emploi à un autre, des revenus, de l'accès aux prestations de sécurité sociale et à la formation, de la sécurité et de la santé au travail ou de la possibilité d'exercer ses droits en matière de liberté syndicale et de

³³ Z. Ton: «Why “Good Jobs” Are Good for Retailers», dans *Harvard Business Review*, janv. 2012.

négociation collective ³⁴. L'emploi atypique peut contribuer à une amélioration de la situation de l'emploi ainsi qu'à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, mais il faut pour cela que les conditions de travail soient décentes et que l'emploi concerné soit librement choisi. Les difficultés surgissent cependant dès lors que ce type d'emploi est «subi» ou que les travailleurs qui souhaitent se diriger vers un emploi plus classique n'ont plus la possibilité de le faire. Dans le document de travail présenté à la Réunion d'experts sur les formes atypiques d'emploi qui s'est tenue du 16 au 19 février 2015, il est indiqué que l'on peut analyser l'ampleur du travail à temps partiel contraint sous l'angle du sous-emploi, les personnes sous-employées pouvant se définir comme celles qui: a) sont disposées à effectuer davantage d'heures de travail; b) sont disponibles à cet effet; et c) ont effectué un nombre d'heures inférieur à la norme (établie sur la base de critères nationaux). La présence d'un grand nombre de travailleurs de ce type – y compris ceux qui relèvent d'un contrat zéro heure et qui ne peuvent connaître à l'avance ni leur horaire de travail ni le montant de leur salaire – dans le secteur du commerce de détail illustre ce point.

- 85.** Comme indiqué ci-dessus, les nombreuses données recueillies en Europe et présentées dans le rapport d'Eurofound confirment qu'une forte proportion de travailleurs occupant un emploi atypique (temporaire ou à temps partiel) dans le commerce de détail gagnent beaucoup moins que leurs collègues travaillant à plein temps sur une base plus permanente, même si l'on tient compte du fait que les premiers travaillent moins d'heures et occupent généralement des emplois peu qualifiés. Une telle situation va directement à l'encontre du principe d'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale, consacré par les normes de l'OIT ainsi que par la plupart des législations nationales, si tant est que le travail exécuté par les travailleurs atypiques soit de «valeur égale». Il serait à cet égard judicieux de déterminer quelle valeur supplémentaire les employés à plein temps permanents apportent à leurs employeurs par rapport aux travailleurs atypiques.
- 86.** Beaucoup de travailleurs relevant de l'une ou l'autre des diverses formes atypiques d'emploi ont difficilement accès ou n'ont pas accès aux prestations de sécurité sociale liées à l'emploi. Sans la mise en place de mécanismes leur assurant une protection sociale, ils sont exposés à de plus grands risques sociaux que les travailleurs bénéficiant d'une relation de travail plus classique, même si les uns et les autres sont employés par la même entreprise, voire sur le même lieu de travail ³⁵.
- 87.** L'incidence de la diversification des relations d'emploi sur l'accès aux formations dispensées par les employeurs a déjà été examinée en détail ci-dessus, sur la base du rapport publié par Eurofound en 2012 ³⁶. Globalement, les données empiriques semblent indiquer que le personnel à temps partiel ou temporaire travaillant dans le secteur du commerce de détail est fortement pénalisé en matière de formation.
- 88.** On estime également que la diversification des relations d'emploi au profit de formes atypiques d'emploi entraîne un recul de la syndicalisation sur les lieux de travail, une baisse des niveaux de santé et de sécurité et la détérioration des conditions de travail dans les entreprises, aboutissant à terme à une érosion des normes généralement en vigueur sur le marché du travail. Les travailleurs exerçant des formes atypiques d'emploi peuvent avoir des difficultés à s'affilier à un syndicat ou à bénéficier de la protection assurée par une

³⁴ BIT: *Les formes atypiques d'emploi*, rapport soumis pour discussion à la Réunion d'experts sur les formes atypiques d'emploi, Genève, 16-19 fév. 2015.

³⁵ *Ibid.*

³⁶ Eurofound, *op. cit.*

convention collective. Si ces difficultés sont parfois imputables à des exclusions explicitement prévues dans la législation, qui privent certaines catégories de travailleurs du droit de se syndiquer et de négocier, elles sont souvent directement liées à leur statut ³⁷. Quoiqu'il en soit, en matière de liberté syndicale et de négociation collective, la difficulté la plus fréquemment rencontrée par les travailleurs liés par une relation de travail «diversifiée» très éloignée des formes d'emploi classiques est l'impossibilité d'exercer ces droits dans la pratique ³⁸.

9.2. Incidence sur les entreprises

89. Bien que les ouvrages et articles consacrés à l'incidence des formes atypiques d'emploi sur les entreprises soient moins nombreux que ceux consacrés à leur incidence sur les travailleurs, il ressort des travaux existants – qui portent essentiellement sur les pays industrialisés – que la diversification des relations d'emploi change les pratiques des entreprises dans le domaine de la gestion des ressources humaines ³⁹. D'une manière générale, plus l'entreprise concernée compte de travailleurs atypiques, moins elle investit dans leur formation. L'objectif des responsables de la gestion des ressources humaines n'est dès lors plus d'assurer la formation et le perfectionnement du personnel, mais consiste à déterminer les compétences requises par le marché et d'en doter en temps voulu l'entreprise, en privilégiant l'efficacité et la rentabilité. Cette manière de procéder risque toutefois d'entraîner une érosion progressive des compétences propres à l'entreprise. Il est cependant peu probable que la nécessité de conserver ces compétences spécifiques constitue un objectif prioritaire dans un secteur comme celui du commerce de détail, où les emplois peu qualifiés sont largement prédominants. La multiplication des formes atypiques d'emploi a également pour effet de transférer, de l'organisation au salarié, la responsabilité de la planification de carrière. Les travailleurs qui acquièrent des compétences transférables peuvent passer plus facilement d'un employeur à l'autre; de ce fait, les entreprises ont de plus en plus de mal à garder leurs salariés «classiques». Certaines ont ainsi constaté que plus elles fragmentent leur marché du travail interne en mélangeant travailleurs atypiques et salariés «classiques», moins elles peuvent compter sur la loyauté, la fidélité et l'adhésion de ces derniers ⁴⁰.

10. Comment les mandants de l'OIT du secteur du commerce de détail peuvent-ils réagir à la diversification des relations d'emploi?

90. L'OIT a longtemps conçu la relation de travail comme une relation se caractérisant normalement par un travail à plein temps, un contrat de travail à durée indéterminée, un employeur unique et une protection contre les licenciements injustifiés. Bien que ce modèle continue de prévaloir dans la plupart des pays industriels avancés, il faut se garder de penser qu'il est le seul. Loin s'en faut d'ailleurs, comme le confirme la diversification croissante des relations de travail, particulièrement marquée dans le secteur du commerce de détail. Le changement d'orientation vers la fourniture de services et la production de

³⁷ BIT: *Les formes atypiques d'emploi*, op. cit.

³⁸ *Ibid.*

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ *Ibid.*

connaissances et l'essor du travail à temps partiel, des contrats à durée déterminée et de l'intérim sont aujourd'hui considérés comme tout à fait «normaux». Cette évolution témoigne de l'incidence de phénomènes de plus grande ampleur qui se produisent dans le champ politique et social, notamment l'augmentation de la main-d'œuvre féminine sur le marché du travail et l'évolution des modèles familiaux. Les relations entre employeurs et salariés exercent à leur tour une influence sur les grandes questions de société, qui trouve son expression dans des domaines tels que la santé et le bien-être, la qualité de vie, le développement personnel, la citoyenneté individuelle et le civisme social.

- 91.** La relation de travail est également une relation d'interdépendance, dans le cadre de laquelle employeurs et salariés se doivent d'établir un certain niveau de coopération pour atteindre leurs objectifs respectifs. Ainsi, les employeurs peuvent investir dans leur capacité de production de biens et de services, mais ce sont bel et bien les salariés qui doivent assurer cette production. De même, les salariés ne peuvent escompter de contrepartie matérielle pour leurs efforts que s'ils donnent aux employeurs les moyens d'atteindre leurs objectifs commerciaux et organisationnels.
- 92.** Tels sont les principaux éléments de réflexion dont les décideurs et les mandants du secteur du commerce de détail devront tenir compte lorsqu'ils tenteront de trouver une solution satisfaisante pour tous à cette question: comment concilier l'intérêt qu'affichent les détaillants pour une flexibilité accrue et les attentes des travailleurs, qui tiennent à ce que cette diversification des relations d'emploi s'accompagne du maintien de conditions de travail décentes?