

---

RAPPORTS

Ludivine MARTIN

Rapport relatif à l'évaluation  
de l'impact des heures  
d'ouverture dans le  
commerce de détail à  
destination du Ministère de  
l'Economie :

Principaux résultats de la  
consultation menée auprès des  
employeurs





## **Remerciements**

L'auteur du présent rapport tient, tout d'abord, à remercier vivement le Ministère de l'Economie et l'Inspection Générale de la Sécurité Sociale pour leur support à la réalisation de l'enquête 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

L'auteur tient ensuite à remercier le Ministère de l'Economie, les partenaires sociaux, les professeurs Thierry Blayac de l'Université de Montpellier et Mathieu Lefebvre de l'Université de Strasbourg ainsi que les chercheurs du département Marché du Travail du LISER impliqués, pour leur participation au comité d'experts mis en place pour la définition du questionnaire et de l'expérience en choix discrets réalisée dans l'enquête.

L'auteur tient également à remercier l'équipe enquête du LISER pour la réalisation de la collecte de données et des travaux méthodologiques afférant, ainsi que les personnes ayant testé le questionnaire en ligne avant son lancement.

Enfin, l'auteur remercie Rainer J.E. Adelman, étudiant à l'Université de Luxembourg, pour son support à la construction des tableaux et graphiques du présent rapport et Lucas Nonnenmacher, Doctorant à l'Université du Luxembourg et à l'École Normale Supérieure / PhD Student (UL/ ENS), pour son support dans la finalisation du présent rapport.

Photo de couverture par Marc Ben Fatma



## ➤ *Table des matières*

Introduction .....	5
1 Synthèses du rapport .....	7
1.1 Synthèse pour l'ouverture du dimanche .....	7
1.2 Synthèse pour l'ouverture après 18h en semaine ou le samedi .....	11
2 Démographie des entreprises du secteur du commerce de détail .....	14
3 Ouverture du dimanche .....	15
3.1 Caractéristiques socio-économiques.....	15
3.1.1 Entreprises.....	15
3.1.2 Salariés .....	16
3.2 Pratiques organisationnelles et managériales.....	17
3.3 Consultation et représentation des salariés .....	22
3.4 E-commerce et changement technologique .....	23
3.5 Raisons à l'ouverture du dimanche .....	25
3.6 Déterminants de l'ouverture du dimanche.....	29
3.7 Freins perçus à l'ouverture régulière le dimanche .....	31
3.8 Perception de la législation actuelle .....	33
3.9 Compensations offertes aux salariés travaillant le dimanche .....	35
3.10 Les préférences des entreprises concernant les compensations .....	39
3.10.1 Choix des attributs et design de l'expérience en choix discrets.....	39
3.10.2 Caractéristiques des sous-échantillons étudiés .....	43
3.10.3 Résultats synthétiques.....	45
3.10.4 Interprétation économique des résultats .....	47
4 Ouverture après 18h en semaine ou le samedi .....	50
4.1 Caractéristiques socio-économiques.....	50
4.1.1 Entreprises.....	50
4.1.2 Salariés .....	51
4.2 Consultation et représentation des salariés .....	56
4.3 E-commerce et changement technologique .....	57
4.4 Raisons à l'ouverture après 18h.....	59
4.5 Déterminants de l'ouverture après 18h .....	63
4.6 Freins perçus à l'ouverture régulière après 18h.....	65
4.7 Perception de la législation actuelle .....	67
5 Ouverture les jours fériés .....	68
5.1 Synthèse des principaux résultats.....	68

5.2	Statistiques descriptives .....	70
5.2.1	Caractéristiques socio-économiques.....	70
5.2.2	Pratiques organisationnelles et managériales.....	72
5.3	Pratiques organisationnelles et managériales.....	72
5.3.1	Consultation et représentation des salariés .....	74
5.3.2	E-commerce et changement technologique .....	75
5.3.3	Perception de la législation actuelle .....	76
5.3.4	Déterminants de l'ouverture les jours fériés .....	76
	Conclusion générale .....	79
	Annexe.....	81

## ➤ *Table des tableaux*

Tableau 1. Ventilation des entreprises du commerce de détail par taille.....	14
Tableau 2. Ventilation des entreprises ouvrant le dimanche par fréquence d'ouverture .....	15
Tableau 3. Caractéristiques socio-économiques des entreprises.....	15
Tableau 4. Caractéristiques socio-économiques des salariés .....	16
Tableau 5. Pratiques d'organisation du travail .....	18
Tableau 6. Pratiques de gestion du temps de travail .....	19
Tableau 7. Pratiques managériales.....	20
Tableau 8. Consultation et représentation des salariés .....	22
Tableau 9. E-commerce et changement technologique.....	24
Tableau 10. Raisons à l'ouverture du dimanche selon les caractéristiques de l'entreprise .....	26
Tableau 11. Résultats synthétiques de l'estimation économétrique des déterminants de l'ouverture du dimanche .....	29
Tableau 12. Difficultés à recruter et à retenir des salariés .....	31
Tableau 13. Sentiment sur la législation actuelle .....	34
Tableau 14. Exemple de situation de choix (scénario 20) .....	43
Tableau 15. Caractéristiques des trois échantillons.....	44
Tableau 16. Résultats synthétiques de l'estimation économétrique .....	45
Tableau 17. Odds ratio .....	47
Tableau 18. Disposition à payer.....	48
Tableau 19. Ventilation des entreprises selon la fréquence d'ouverture en soirée .....	50
Tableau 20. Caractéristiques socio-économiques des entreprises.....	50
Tableau 21. Caractéristiques socio-économiques des salariés .....	51
Tableau 22. Pratiques d'organisation du travail .....	52
Tableau 23. Pratiques de gestion du temps de travail .....	53
Tableau 24. Pratiques managériales.....	54
Tableau 25. Consultation et représentation des salariés .....	56
Tableau 26. E-commerce et changement technologique.....	57
Tableau 27. Motifs d'ouverture en soirée et caractéristiques des entreprises .....	59
Tableau 28. Résultats synthétiques de l'estimation économétrique des déterminants de l'ouverture en soirée .....	63
Tableau 29. Difficultés à recruter et à retenir des salariés .....	65
Tableau 30. Perception de la législation actuelle .....	67
Tableau 31. Caractéristiques socio-économiques des entreprises.....	70
Tableau 32. Caractéristiques socio-économiques des salariés .....	71
Tableau 33. Pratiques d'organisation du travail .....	72
Tableau 34. Pratiques de gestion du temps de travail .....	72
Tableau 35. Pratiques managériales.....	73
Tableau 36. Consultation et représentation des salariés .....	74
Tableau 37. E-commerce et changement technologique.....	75
Tableau 38. Perception de la législation actuelle .....	76
Tableau 39. Résultats synthétiques de l'estimation économétrique .....	76
Tableau 40. Profil-type des entreprises qui recourent aux horaires de travail atypiques .....	79

## ➤ *Table des graphiques*

Graphique 1. Organisation et temps de travail.....	22
Graphique 2. Raisons à l'ouverture du dimanche .....	25
Graphique 3. Type de clientèle.....	27
Graphique 4. Pourcentage du chiffre d'affaires en horaires étendus (ouverture le dimanche matin)...	28
Graphique 5. Pourcentage du chiffre d'affaires en horaires étendus (ouverture le dimanche après-midi) .....	28
Graphique 6. Freins perçus à l'ouverture .....	32
Graphique 7. L'ouverture du dimanche engendrerait une fermeture .....	33
Graphique 8. Système actuel de dérogations adapté aux besoins .....	35
Graphique 9. Majoration salariale.....	36
Graphique 10. Repos compensatoire.....	36
Graphique 11. Repos selon le nombre d'heures travaillées .....	37
Graphique 12. Gestion des congés .....	37
Graphique 13. Planning des dimanches travaillés .....	38
Graphique 14. Signature d'un consentement écrit.....	38
Graphique 15. Organisation et temps de travail.....	56
Graphique 16. Raisons à l'ouverture en soirée .....	59
Graphique 17. Type de clientèle .....	61
Graphique 18. Pourcentage du chiffre d'affaires en horaires étendus (ouverture après 18h en semaine).....	62
Graphique 19. Pourcentage du chiffre d'affaires en horaires étendus (ouverture après 18h le samedi) .....	62
Graphique 20. Freins perçus à l'ouverture .....	66
Graphique 21. L'ouverture en soirée engendrerait une fermeture .....	66

# Introduction

Le présent rapport s'inscrit dans le cadre d'un projet pluriannuel commandité par le Ministère de l'Economie dans sa volonté de progresser dans la connaissance des impacts potentiels sur les salariés, les entreprises et les consommateurs, d'une modification de la réglementation des heures d'ouverture dans le secteur du commerce de détail.

Il s'inscrit dans sa volonté d'évaluation de ces impacts potentiels comme énoncé dans la partie dédiée au commerce du programme gouvernemental de 2013 : « Les dispositions actuelles en matière de réglementation des heures d'ouvertures dans le secteur du commerce seront évaluées et le cas échéant révisées après consultation des partenaires sociaux » (Programme gouvernemental - 2013, p. 55).

Il fait suite à un premier rapport fourni en 2016 au Ministère de l'Economie dont l'objet était de présenter le bilan des faits, des chiffres et de l'état du droit. L'objet du présent rapport vise à présenter les résultats de l'enquête 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail' réalisée au printemps 2018 auprès de l'ensemble des entreprises du commerce de détail au Grand-Duché de Luxembourg.

Les statistiques descriptives issues de cette enquête fournissent un panorama des horaires d'ouverture le dimanche, en soirée et les jours fériés concernant notamment l'organisation du travail, les raisons et les freins à l'ouverture en horaires étendus des entreprises du commerce de détail. Pour ce qui concerne l'ouverture du dimanche, le rapport fournit également des statistiques relatives aux compensations offertes actuellement aux salariés concernés par le travail du dimanche et les préférences des employeurs s'ils avaient à choisir un nouvel ensemble de compensations.

Le rapport est structuré de la façon suivante, la partie 1 est consacrée aux synthèses relatives aux statistiques descriptives fournies par l'enquête, pour ce qui concerne les ouvertures du dimanche et en soirée. Les parties 2 à 5 présentent les détails relatifs à l'analyse des données en incluant une partie dédiée à l'ouverture les jours fériés.

**Encadré 1** : Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'

Le but de cette enquête est de collecter des données auprès des entreprises du commerce de détail en vue d'établir des statistiques sur leur organisation du travail et leurs horaires d'ouverture. Le questionnaire s'adressait en priorité à la personne responsable des Ressources Humaines et/ou de la Direction des entreprises enquêtées.

L'enquête a été réalisée par le LISER. Elle a été conduite en ligne, entre mi-Avril et fin Juin 2018, auprès de l'ensemble des entreprises employant au minimum 1 salarié au 30 Septembre 2017 et appartenant aux sous-secteurs du commerce retenus.

Champ de l'enquête : exhaustivité des employeurs des sous-secteurs suivants :

NACE : 47 - Commerce de détail, à l'exception des automobiles et motocycles ;

10.711 - Fabrication industrielle de pain et de pâtisserie fraîche ;

10.712 - Fabrication artisanale de pain et de pâtisserie fraîche ;

95.230 Réparation de chaussures et d'articles en cuir ;

95.290 Réparation d'autres biens personnels et domestiques ;

96.021 - Coiffure ;

96.022 - Soins de beauté.

A l'exclusion des codes NACE suivants : 47.300 Commerce de détail de carburants en magasin spécialisé ; 47.8 Commerce de détail sur éventaires et marchés ; 47.9 Commerce de détail hors magasin, éventaires ou marchés.

Au total, 2 295 entreprises ont été contactées. Avec un taux de réponse de l'ordre de 30%, l'échantillon final compte 681 entreprises.

Différentes sections composent cette enquête. Ces sections permettent, notamment, de rendre compte :

- des caractéristiques de l'entreprise, de son marché et environnement économique ;
- des horaires d'ouverture ;
- de l'organisation du temps de travail ;
- des pratiques de gestion des ressources humaines concernant notamment l'évaluation, la rémunération, les formations ;
- de l'organisation du travail et la prise de décisions dans l'entreprise ;
- de la consultation et la représentation des salariés ;
- du e-commerce.

Des données de composition démographique des entreprises (part de femmes, part de temps plein, part de résidents, etc.) provenant de l'IGSS ont été ajoutées aux données collectées.

Un système de pondération a été mis en œuvre afin d'obtenir des résultats représentatifs de la population des entreprises du commerce de détail présentes sur le territoire du Grand-Duché de Luxembourg. Pour plus de détails, se reporter au rapport de l'équipe méthodologique (document complémentaire).

# 1 Synthèses du rapport

## 1.1 Synthèse pour l'ouverture du dimanche

Les entreprises du commerce de détail sont 45,20% à ouvrir le dimanche.

En comparaison avec les entreprises n'ouvrant pas le dimanche, celles ouvrant le dimanche se distinguent sur les principales dimensions suivantes.

- Au niveau de leurs caractéristiques, elles sont en moyenne plus grandes, elles vendent des produits alimentaires ; des biens culturels ; des produits pour la personne ; ou de la grande distribution et sont plus souvent franchisées.
- Au niveau des caractéristiques socio-économiques de leurs salariés, elles emploient une part plus importante de femmes ; de contrat à durée déterminée (les CDI restant majoritaires à 90%) ; de temps plein, de salariés ayant moins de 30 ans et de salariés ayant 50 ans et plus ; de frontaliers venant de France.
- Pour l'organisation du travail, elles sont plus nombreuses à recourir à de la main d'œuvre intérimaire ; à des contrats étudiants ; à avoir une organisation qui se base sur un nombre un peu plus élevé de niveaux hiérarchiques (lié à une taille plus grande) et à avoir un degré de centralisation des décisions opérationnelles un peu plus élevé uniquement pour la planification hebdomadaire du travail.
- Pour la gestion du temps de travail, elles sont plus nombreuses à avoir établi un ou plusieurs Plan(s) d'Organisation du Travail (POT) ; à appliquer une ou plusieurs périodes de référence.
  - Lors de l'absence de POT, elles sont plus nombreuses à considérer comme un obstacle les lourdeurs administratives ; le respect des dispositions légales. Elles sont plus nombreuses à préférer l'horaire mobile ; ne pas y recourir du fait de besoins de flexibilité limités ;
  - Lorsque qu'elles ne recourent pas aux périodes de référence, elles sont plus nombreuses à considérer comme un obstacle les lourdeurs administratives. Elles sont également plus nombreuses à ne pas y recourir en raison du défaut de fluctuation réelle de l'activité.
- Au niveau de leurs pratiques de management du personnel, elles ont une proportion légèrement plus élevée de salariés travaillant en équipe. Elles sont plus nombreuses à avoir une rotation des tâches entre les salariés ; à être certifiées ou à s'inspirer des normes en matière de gestion de la santé et de la sécurité au travail ; à avoir un système de reconnaissance (du type 'récompense de la meilleure suggestion') ; à fournir des primes à la performance individuelle ou collective.

Les réunions traitant des conditions de travail ou des horaires sont légèrement plus fréquentes. Elles utilisent également plus fréquemment les moyens de diffusion d'informations suivants : boîte à idées ; soirées, fêtes et/ou séminaires d'entreprises ; panneaux d'affichage, distribution régulière de bulletins d'information ou par emails.

Elles ont une moins grande proportion de salariés participant à des groupes de travail, se réunissant pour débattre et trouver des solutions aux problèmes relatifs à leur travail. Elles sont moins nombreuses à avoir un plan d'intéressement.

Pour les entreprises ouvrant le dimanche, l'ajustement du volume de travail se base essentiellement sur les salariés habituels (recours accru aux heures supplémentaires, adaptation des plannings) et sur leur roulement.

- Au niveau de la consultation et représentation des salariés, elles sont plus nombreuses à avoir signé une convention collective (d'entreprise ou de branche) ; à avoir une délégation du personnel ; à estimer que le climat social est tendu (voire très tendu), il faut toutefois noter que cela concerne 9% d'entre elles contre 5% dans la population des entreprises n'ouvrant pas le dimanche.

- Concernant l'e-commerce, elles sont légèrement moins nombreuses à avoir un site web (57% contre 61%).

Leur site web, quand il existe, se distingue uniquement quant à la possibilité de suivre les commandes en ligne qu'elles sont plus nombreuses à fournir.

Elles sont plus nombreuses à prévoir de développer un site Web ou des ventes sur une plateforme de Marketplace.

Elles sont également plus nombreuses à utiliser, ou à prévoir d'utiliser les caisses automatiques, les lecteurs de code-barres portables ou le retrait des achats en ligne en magasin.

Au niveau des freins à l'e-commerce, elles sont en proportion moins affectées par le fait que les produits ne se prêtent pas au e-commerce. À l'inverse, elles sont plus affectées par les autres obstacles : problèmes liés aux paiements ; problèmes liés à la sécurité ou à la protection des données ; problèmes liés au cadre juridique ; autres obstacles (relation client, être franchisé, etc.).

Les deux obstacles majeurs sont les problèmes d'ordre logistique (transport de marchandises ou prestation de services) ; et le fait d'estimer que la mise en place de ce type de ventes coûte trop cher par rapport aux bénéfices attendus.

## 8

- Au niveau des raisons à l'ouverture :
  - L'ouverture du dimanche a un impact positif sur le chiffre d'affaires global de l'entreprise : pour 3/4 des entreprises de plus de 25 salariés ; pour 3/4 des commerces de l'alimentaire et de la grande distribution ; pour la majorité des commerces franchisés. Les commerces de la 1<sup>ère</sup> couronne autour de Luxembourg ville et ceux localisés dans les Terres-rouges sont ceux qui déclarent le plus cet effet positif. Ceux situés à Luxembourg ville déclarent moins fréquemment cet effet positif.
  - L'ouverture du dimanche est influencée par le fait que les magasins concurrents ouvrent le dimanche : on retrouve les mêmes observations, sauf au niveau de la localisation géographique où seule la 1<sup>ère</sup> couronne se distingue.
  - L'ouverture du dimanche est influencée par le fait que les magasins situés à proximité ouvrent le dimanche, là encore les résultats sont similaires. Il faut toutefois noter que les commerces alimentaires sont une petite majorité, tout comme pour les biens culturels, et les produits pour la personne à le déclarer, contre 66% des commerces de la grande distribution. Au niveau de la localisation géographique, les entreprises localisées dans la 1<sup>ère</sup> couronne et celles localisées dans le Nord et la Moselle sont environ 60% à évoquer ce motif.

Les entreprises qui ouvrent le dimanche ont une répartition équivalente des différents types de clientèle : habituelle de la semaine, clientèle du dimanche, occasionnelle ou touristes.

- Pour 65% des entreprises dont la clientèle principale est celle du dimanche, l'ouverture du dimanche a un impact positif sur le chiffre d'affaires global de l'entreprise ; 48% pour les

entreprises avec pour clientèle principale celle de la semaine et 40% pour celles dont la clientèle est touristique.

- L'ouverture du dimanche réalisée par la concurrence, est le motif évoqué par 55% des entreprises dont la clientèle principale est celle du dimanche, tandis que cela ne concerne que 47 à 49% des entreprises qui ont d'autres types de clientèle.
- Pour 60% des entreprises dont la clientèle principale est touristique, le fait que les magasins situés à proximité ouvrent le dimanche est évoqué comme motif d'ouverture contre moins de 50% des entreprises qui ont d'autres type de clientèles.
  
- En ce qui concerne le chiffre d'affaires généré par l'ouverture du dimanche, pour plus de 65% des entreprises qui ouvrent le dimanche, le matin ou l'après-midi, la part approximative du chiffre d'affaires total (en excluant la TVA) réalisée le dimanche est inférieure à 10%. Entre 20% et 30% des entreprises génèrent un chiffre d'affaires de 10 à 30%.
  
- Les principaux facteurs déterminants l'ouverture du dimanche sont la taille de l'entreprise, le fait d'être franchisé, le fait de faire face à une concurrence intense ou très intense et de se sentir menacer par l'e-commerce. Peu de variables relatives aux pratiques organisationnelles et managériales ont un lien positif avec l'ouverture du dimanche : utiliser les périodes de références, avoir un nombre plus important de niveaux hiérarchiques, une centralisation des décisions relatives au réapprovisionnement des marchandises. Les freins principaux sont : l'appartenance au secteur des services à la personne et le fait d'employer une part importante de salariés âgés entre 30 et 49 ans ou de frontaliers venant de Belgique. Peu de variables relatives aux pratiques organisationnelles et managériales ont un lien négatif avec l'ouverture du dimanche : avoir un système de reconnaissance et recourir à des groupes de travail (ou cercle de qualité) se réunissant pour débattre et trouver des solutions aux problèmes relatifs à leur travail.
  
- Au niveau des freins perçus à l'ouverture régulière le dimanche, les entreprises ouvrant le dimanche se distinguent de celles n'ouvrant pas, dans la mesure où elles éprouvent plus de difficultés à recruter pour les postes en contact avec la clientèle. Elles ne se distinguent pas sur les difficultés à recruter sur les autres postes vacants. Elles ont en proportion moins de postes vacants. Elles sont plus nombreuses à avoir des difficultés à retenir leurs salariés et ce, quel que soit le type de poste.

Les entreprises n'ouvrant pas le dimanche considèrent dans une très large majorité que l'ouverture coûte trop cher par rapport aux bénéfices attendus (76%) ; que le dimanche est le jour de repos hebdomadaire des salariés (83%). Elles sont toutefois nombreuses à penser que l'ouverture du dimanche n'engendrerait pas la fermeture d'un jour en semaine. Pour celles qui considèrent que cela engendrerait un jour de fermeture en semaine, ce serait le lundi pour une majorité d'entre-elles. 42% des entreprises considèrent qu'il n'y a pas assez de magasins qui ouvrent le dimanche. Pour 54% de celles-ci, la réglementation actuelle n'est pas un frein. 50% considèrent avoir des difficultés à trouver des salariés volontaires pour travailler le dimanche.

- Quant au sentiment sur la législation actuelle, 85% des entreprises en sont satisfaites, contre 90,5% pour celles n'ouvrant pas. 68% pensent que la législation actuelle est adaptée aux besoins du client, contre 72% pour celles n'ouvrant pas.

Pour un quart des entreprises ouvrant le dimanche, une extension des heures d'ouverture permettrait d'embaucher des salariés supplémentaires. Pour un cinquième d'entre elles, contre 8,5% pour celles n'ouvrant pas, l'extension aurait un effet favorable pour l'entreprise.

- Concernant les compensations offertes par les entreprises ouvrant le dimanche aux salariés travaillant le dimanche :
  - La majorité (60%) offrent une majoration salariale de 70% ; 26% offrent 100% ; 9% offrent 120% et 4% offrent une majoration salariale de plus de 120%.
  - 52% permettent un repos compensatoire. Pour 64% de celles-ci ce repos compensatoire est équivalent au nombre d'heures travaillées.
  - 67% offrent à leurs salariés la possibilité de prendre deux semaines de congés incluant 3 week-end consécutifs de libre.
  - Dans 56% des entreprises, le planning est connu plus d'un mois avant le dimanche qui sera travaillé.
  - Seules 33% demandent la signature d'un consentement écrit.
  
- Concernant les préférences des entreprises, quant à l'ensemble des compensations qu'elles seraient disposées à offrir aux salariés travaillant le dimanche, des différences apparaissent selon leur expérience de l'ouverture du dimanche, à savoir jamais, occasionnellement, régulièrement.
  - o Pour ce qui concerne la majoration salariale, sur les trois sous-échantillons, il apparaît que les entreprises ne sont pas disposées à offrir une majoration salariale supérieure à celle qui est d'ores et déjà prévue dans la réglementation actuelle, c'est-à-dire une majoration salariale de 70% pour chaque heure travaillée un dimanche.
  - o Au niveau du repos compensatoire, les entreprises des trois sous-échantillons ne sont clairement pas disposées à aller au-delà d'un doublement du repos correspondant au nombre d'heures travaillées (c'est-à-dire en y ajoutant 1 jour de congé par 25 dimanches travaillés). Pour le sous-échantillon des entreprises qui ouvrent occasionnellement le dimanche, elles ne sont, en plus, pas disposées à aller au-delà du nombre d'heures travaillées.
  - o Pour ce qui concerne la garantie offerte par l'entreprise de pouvoir poser deux semaines de congé, incluant trois week-ends consécutifs de libre, aux salariés travaillant le dimanche, des différences significatives se font jour. Ainsi, les entreprises n'ouvrant pas le dimanche sont favorables à offrir une garantie aux salariés concernés. À l'inverse, les entreprises ouvrant occasionnellement le dimanche y sont opposées. Les entreprises ouvrant régulièrement le dimanche sont indifférentes à offrir une garantie sur les congés de 2 semaines.
  - o Concernant le planning des dimanches travaillés, les entreprises ont conscience que le fait d'informer les salariés en début de semaine peut ne pas être favorable à l'organisation de leur vie familiale et leur bien-être et sont ainsi disposées à payer pour ne pas se soumettre à une législation induisant une mise à disposition de l'information aux salariés à court terme. Seules les entreprises ouvrant occasionnellement le dimanche souhaiteraient informer les salariés 15 jours avant le dimanche travaillé et non pas un mois avant pour plus de flexibilité.
  - o Au niveau de la signature d'un consentement écrit préalable au travail du dimanche, les entreprises n'ouvrant pas le dimanche n'ont pas de préférence. Les entreprises ouvrant occasionnellement ou régulièrement le dimanche partagent les mêmes préférences et ne sont pas disposées à demander un consentement écrit.

## 1.2 Synthèse pour l'ouverture après 18h en semaine ou le samedi

Les entreprises du commerce de détail sont 56,80% à ouvrir en soirée.

- Les entreprises ouvrant après 18h en semaine ou le samedi, tout comme celles ouvrant le dimanche, sont plus grandes et plus souvent franchisées. Au niveau des sous-secteurs, seuls les produits pour la personne sont sur-représentés.
- Au niveau des caractéristiques de leurs salariés, à l'instar des entreprises ouvrant le dimanche, celles ouvrant en soirée recourent plus fréquemment aux CDD, aux temps plein et aux jeunes travailleurs, que celles n'ouvrant pas en soirée. Les frontaliers venant de France et les seniors sont y sont sur-représentés. Par contre, elles emploient plus d'apprentis et plus de frontaliers venant de Belgique, mais nous n'observons pas de distinction significative au niveau de la répartition hommes/femmes.
- Concernant les pratiques d'organisation du travail celles ouvrant en soirée comme celles ouvrant le dimanche se distinguent de celles qui n'ouvrent pas au niveau du recours à l'intérim et aux contrats étudiants. Le nombre de niveaux hiérarchiques est également plus élevé (en lien avec la taille plus importante des entreprises). Elles se distinguent de celles ouvrant le dimanche pour les pratiques suivantes : la centralisation des décisions opérationnelles est plus grande au niveau de la planification quotidienne du travail et de la définition des tâches à effectuer. Et elles évaluent plus fréquemment la satisfaction des clients.
- Pour ce qui concerne les pratiques de gestion du temps de travail, tout comme les entreprises ouvrant le dimanche, elles se distinguent de celles n'ouvrant pas en soirée en étant plus nombreuses à établir des Plan(s) d'Organisation du Travail (POT) et des périodes de référence prévues par une convention collective. Globalement, elles ont les mêmes freins au non recours au POT, sauf que le frein lié aux besoins de flexibilité n'est pas significatif et le frein lié à l'absence d'accord avec les partenaires sociaux dans l'entreprise est moins présent que dans les entreprises n'ouvrant pas en soirée. Le seul frein à la non mise en place de périodes de référence est lié à aucun besoin de flexibilité de la main-d'œuvre.
- Concernant les pratiques managériales, tout comme pour les entreprises ouvrant le dimanche, dans celles ouvrant en soirée en comparaison de celles n'ouvrant pas en soirée, la proportion de salariés travaillant en équipe, la rotation des tâches, la certification en matière de gestion de la santé et de la sécurité au travail sont plus élevées. On retrouve à nouveau globalement les mêmes recours plus nombreux des entreprises en comparaison de celles n'ouvrant pas au niveau des systèmes de reconnaissance et de primes. On retrouve également un recours plus important aux divers canaux de diffusion de l'information dans l'entreprise. Par contre, les cercles de qualité, les formations, concernent plus de salariés. Le juste-à-temps est également plus utilisé.

Pour les entreprises ouvrant en soirée tout comme pour celles ouvrant le dimanche, l'ajustement du volume de travail se base essentiellement sur les salariés habituels (recours accru aux heures supplémentaires, adaptation des plannings) et sur leur roulement. Pour 75% des entreprises concernées, les salariés travaillant après 18h en semaine et/ou samedi le font sur base volontaire.

- Au niveau de la consultation et de la représentation des salariés, hormis la non distinction au niveau du climat social et sur la fréquence des réunions entre Direction et délégation de la personne, on retrouve les mêmes différences entre les entreprises qui ouvrent et celles qui n'ouvrent pas. Elles sont également plus nombreuses à avoir signé une convention collective (d'entreprise ou de branche) ; à avoir légèrement plus de syndicats représentés que celles n'ouvrant pas.
- Concernant l'e-commerce et le changement technologique, contrairement à celles ouvrant le dimanche, les entreprises ouvrant en soirée sont plus nombreuses que celles n'ouvrant pas en soirée à :
  - o avoir un site web (61% contre 56%) ;
  - o réaliser des ventes sur une plateforme de Marketplace ;
  - o générer un chiffre d'affaires en ligne faible, mais plus élevé que celles n'ouvrant pas.

Le site Web, quand il existe, contrairement à celui des entreprises ouvrant le dimanche, est plus riche en contenu, en fournissant tous les services listés dans le questionnaire, sauf que le paiement en ligne ne se distingue pas en comparaison de celles n'ouvrant pas en soirée.

Les entreprises ouvrant en soirée, tout comme celle ouvrant le dimanche, sont plus nombreuses à prévoir de développer un site Web ; des ventes sur une plateforme de Marketplace ; utiliser ou prévoir d'utiliser les caisses automatiques, les lecteurs de code-barres portable ou le retrait des achats en ligne en magasin.

Au niveau des freins perçus à l'e-commerce : seuls les problèmes liés au cadre juridique distinguent les entreprises ouvrant en soirée de celles n'ouvrant pas en soirée.

- Concernant les raisons à l'ouverture après 18h, alors qu'aucune conclusion ne se dégageait pour les entreprises ouvrant le dimanche, celles ouvrant en soirée, considèrent que l'ouverture en horaires étendus a un impact positif sur le chiffre d'affaires. Le fait que les concurrents ou magasins situés à proximité ouvrent en soirée n'est pas une raison à l'ouverture en horaires étendus pour 55% des entreprises concernées. Plus précisément,
  - L'ouverture en soirée a un impact positif sur le chiffre d'affaires global de l'entreprise pour une majorité des entreprises quelle que soit leur taille. Les entreprises vendant des produits technologiques, équipement de la maison, ou fleurs sont 41% à déclarer cet effet positif contre 82% dans la grande distribution et autres produits. De même, 70% des entreprises franchisées déclarent cet effet positif. Ce sont les entreprises localisées dans les Terres-rouges (71%) suivies de celles localisées à Luxembourg ville (62%) qui déclarent le plus cet effet positif.
  - L'ouverture en soirée est influencée par le fait que les magasins concurrents ouvrent en soirée pour la majorité des entreprises les plus grandes, de la grande distribution, franchisées, localisées dans la première couronne autour de Luxembourg ville, quel que soit leur type de clientèle.
  - L'ouverture après 18h en semaine ou le samedi est influencée par le fait que les magasins situés à proximité ouvrent en soirée pour les entreprises les plus grandes, de la grande distribution, franchisées, localisées dans la première couronne autour de Luxembourg ville, dont la clientèle principale est celle venant en soirée.

Concernant le type de clientèle fréquentant les magasins en soirée, pour 66% des entreprises il s'agit de la clientèle habituelle de la semaine.

- Au niveau du chiffre d'affaires généré par l'ouverture en soirée, pour plus de 65% des entreprises qui ouvrent en soirée, en semaine ou le samedi, la part approximative du chiffre d'affaires total (en excluant la TVA) réalisé est inférieure à 10%. Entre 20% et 30% des entreprises génèrent un chiffre d'affaires de 10 à 30%.
- Les principaux facteurs déterminants de l'ouverture en soirée sont : la taille de l'entreprise, et les pratiques organisationnelles et managériales suivantes : utiliser les périodes de référence, former les salariés, faire des enquêtes auprès des salariés, des fêtes d'entreprise, avoir un nombre plus important de niveaux hiérarchiques, centraliser la décision opérationnelle de définition des tâches à effectuer par les salariés.  
Les principaux freins sont la vente de produits alimentaires uniquement, l'âge de l'entreprise, un chiffre d'affaires en baisse sur les 12 derniers mois, recourir à des primes / bonus liés à la performance collective (équipe ou entreprise).
- Pour ce qui concerne les freins perçus à l'ouverture régulière en soirée, tout comme les entreprises ouvrant le dimanche, celles ouvrant en soirée se distinguent de celles n'ouvrant pas, car elles éprouvent plus de difficultés à recruter pour les postes en contact avec la clientèle. Elles ne se distinguent pas sur les difficultés à recruter sur les autres postes vacants. Elles ont en proportion également moins de postes vacants. Elles sont plus nombreuses à avoir des difficultés à retenir leurs salariés quel que soit leur type.

Tout comme les entreprises ouvrant le dimanche, celles ouvrant en soirée considèrent majoritairement que l'ouverture coûte trop cher par rapport aux bénéfices attendus (63%) et que les soirées, sont un temps de repos hebdomadaire des salariés (76%).

Elles sont également nombreuses à penser que l'ouverture en soirée n'engendrerait pas la fermeture d'un jour de semaine. Pour celles qui considèrent que cela engendrerait un jour de fermeture en semaine, ce serait le lundi pour une majorité d'entre-elles. Pour 59% des entreprises la réglementation actuelle n'est pas un frein. 44% considèrent qu'il n'y a pas assez de magasins qui ouvrent en soirée. 47% ont des difficultés à trouver des salariés volontaires pour travailler en soirée.

- Quant au sentiment sur la législation actuelle, les entreprises ouvrant en soirée en comparaison de celles n'ouvrant pas ne se distinguent que sur le fait qu'elles sont plus nombreuses à anticiper un effet favorable pour l'entreprise de l'extension des heures d'ouverture.

## 2 Démographie des entreprises du secteur du commerce de détail

La population des entreprises enquêtées employant au moins 1 salarié couvre les sous-secteurs du commerce de détail suivants :

- Alimentaire : Commerce de détail à prédominance alimentaire (Code NACE REV2 : 10.711 ; 10.712 ; 47.210 ; 47.220 ; 47.230 ; 47.240 ; 47.250 ; 47.260 ; 47.290) ;
- Technologie, équipement maison, fleurs : Commerce de matériels technologiques (47.410 ; 47.420 ; 47.430); Commerce d'équipement de la maison (47.510 ; 47.520 ; 47.530 ; 47.540 ; 47.591 ; 47.599 ; 47.781 ; 47.791); Commerce de fleurs et produits pour le jardin (47.761 ; 47.762);
- Biens culturels : commerce de biens culturels et récréatifs (47.610 ; 47.620 ; 47.630 ; 47.640 ; 7.650) ;
- Produits pour la personne : commerce de produits pour la personne (47.710 ; 47.721 ; 47.722; 47.730 ; 47.740 ; 47.750 ; 47.770 ; 47.782 ; 95.230 ; 95.290) ;
- Services à la personne (96.021 ; 96.022) ;
- Grande distribution et autres produits (47.110 ; 47.190 ; 47.789 ; 47.799).

En septembre 2017 (et après suppression des entreprises ayant fait faillite), la population enquêtée comptait 2 295 unités légales ventilées comme suit :

14

Tableau 1. Ventilation des entreprises du commerce de détail par taille (en %)

	Moins de 6 salariés	6 à 10 salariés	11 à 25 salariés	Plus de 25 salariés	Total
Alimentaire	131	68	42	40	281
Technologie, équipement maison, fleurs	302	69	42	25	438
Biens culturels	111	29	6	11	157
Produits pour la personne	402	154	92	29	678
Services à la personne	421	85	36	8	550
Grande distribution et autres produits	115	25	33	19	191
Total	1482	430	252	132	2295

Source : Données IGSS.

## 3 Ouverture du dimanche

45,20% des entreprises ont déclaré ouvrir le dimanche : 27,30% des entreprises ouvrent occasionnellement, 17,90% régulièrement.

Comme le montre le tableau ci-dessous, 8,19% des entreprises ouvrent régulièrement à la fois le matin et l'après-midi. Les entreprises qui ouvrent régulièrement mais uniquement le matin sont 5,47%.

Tableau 2. Ventilation des entreprises ouvrant le dimanche par fréquence d'ouverture (en %)

		Dimanche après midi		
		Jamais	Occasionnellement	Régulièrement
Dimanche matin	Jamais	54.80	11.13	2.74
	Occasionnellement	3.35	12.86	0.17
	Régulièrement	5.47	1.29	8.19

Source : Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

### 3.1 Caractéristiques socio-économiques

#### 3.1.1 Entreprises

15

D'après les chiffres de l'enquête, présentés dans le Tableau 3, les entreprises du secteur du commerce de détail qui ouvrent le dimanche se distinguent de celles n'ouvrant pas le dimanche, sur les caractéristiques socio-économiques suivantes.

Les entreprises du commerce de détail ouvrant le dimanche sont plus nombreuses que celles n'ouvrant pas le dimanche à : (i) employer un plus grand nombre de salariés (au-delà de 6) ; (ii) vendre des produits alimentaires ; des biens culturels ; des produits pour la personne ; ou de la grande distribution ; (iii) être franchisées.

Elles sont moins nombreuses à (i) fournir des biens technologiques, pour la maison ou des fleurs ; ou des services pour la personne.

Tableau 3. Caractéristiques socio-économiques des entreprises (en %)

	Entreprise n'ouvrant pas le dimanche	Entreprise ouvrant le dimanche	Test de différence de moyenne
	(1)	(2)	(1) vs (2)
Moins de 6 salariés	77.46	48.95	***
6 à 10 salariés	14.71	23.6	***

11 à 25 salariés	6.59	16.26	***
Plus de 25 salariés	1.24	11.19	***
Alimentaire	10.79	14.01	**
Technologie, équipement maison, fleurs	22.18	15.33	***
Biens culturels	5.87	8.02	*
Produits pour la personne	17.02	44.73	***
Services à la personne	37.59	7.44	***
Grande distribution et autres produits	6.55	10.47	***
Franchisé	4.91	12.71	***

Source : Données IGSS.

Notes : Différence entre les moyennes observées entre les colonnes (1) et (2) : significative \* à 10% ; \*\* à 5% ; \*\*\* à 1% et NS : non significative.

### 3.1.2 Salariés

D'après les chiffres de l'enquête, présentés dans le Tableau 4, en comparaison des entreprises n'ouvrant pas le dimanche, les entreprises du secteur du commerce de détail qui ouvrent le dimanche se distinguent par les caractéristiques socio-économiques de leurs salariés suivantes.

Les entreprises du commerce détail ouvrant le dimanche en comparaison de celles n'ouvrant pas le dimanche emploient une part plus importante de : (i) femmes ; (ii) de contrats à durée déterminée (les CDI restant majoritaires avec une part à 90%) ; (iii) de temps plein ; (iii) de moins de 30 ans et de 50 ans et plus ; (iv) de frontaliers venant de France.

Les entreprises du commerce détail ouvrant le dimanche en comparaison de celles n'ouvrant pas le dimanche emploient une part moins importante de : (i) de salariés âgé entre 30 ans et 49 ans.

Il n'y a pas de différence significative entre les entreprises ouvrant le dimanche et celles n'ouvrant pas le dimanche pour ce qui concerne (i) la part d'apprentis ; (ii) la part de salariés résidents ou frontaliers venant de Belgique et d'Allemagne ou d'un autre pays.

Tableau 4. Caractéristiques socio-économiques des salariés (en %)

	Entreprise n'ouvrant pas le dimanche	Entreprise ouvrant le dimanche	Test de différence de moyenne
	(1)	(2)	(1) vs (2)
Part de femmes	68.06	72.16	***
Part d'hommes	31.94	27.84	***
Part de CDI	92.9	90.21	***

Part de CDD	3.14	5.62	***
Part d'apprentis	3.96	4.17	NS
Part de temps partiels	28.68	24.64	***
Part de temps plein	67.36	71.2	***
Part de salariés âgé moins de 30 ans	21.14	24.09	**
Part de salariés âgé entre 30 et 49 ans	57.05	51.58	***
Part de salariés âgé 50 ans et plus	21.8	24.33	**
Part de salariés résidant au Luxembourg	63.39	61.03	NS
Part de salariés frontaliers belges	10.08	9.74	NS
Part de salariés frontaliers allemands	7.1	7.03	NS
Part de salariés frontaliers français	19.26	22.08	**
Part de salariés ne résidant ni LU/BE/DE/FR	0.17	0.13	NS

Source : Données IGSS.

Notes : Différence entre les moyennes observées entre les colonnes (1) et (2) : significative \* à 10% ; \*\* à 5% ; \*\*\* à 1% et NS : non significative.

## 3.2 Pratiques organisationnelles et managériales

D'après les chiffres de l'enquête, présentés dans le Tableau 5, en comparaison des entreprises n'ouvrant pas le dimanche, les entreprises du secteur du commerce de détail qui ouvrent le dimanche se distinguent sur les pratiques organisationnelles et managériales suivantes.

Les entreprises qui ouvrent le dimanche sont plus nombreuses à (i) recourir à de la main d'œuvre intérimaire ; (ii) recourir à des contrats étudiants. Leur organisation (iii) se base sur un nombre un peu plus élevé de niveaux hiérarchiques (lié à la taille plus importante de ces entreprises), (iv) avoir un degré de centralisation des décisions opérationnelles concernant la planification hebdomadaire du travail plus élevé.

Il n'apparaît pas de différences significatives entre les entreprises ouvrant le dimanche et celles n'ouvrant pas le dimanche quant au degré de centralisation des décisions opérationnelles concernant (i) la planification quotidienne du travail ; (ii) la définition des tâches à effectuer ; (iii) le contrôle de la qualité du travail ; (iv) le réapprovisionnement des marchandises. De plus, elles ne sont pas significativement différentes dans (v) l'évaluation fréquente de la satisfaction des clients.

Tableau 5. Pratiques d'organisation du travail (en %)

	Entreprise n'ouvrant pas le dimanche	Entreprise ouvrant le dimanche	Test de différence de moyenne
	(1)	(2)	(1) vs (2)
Recours à de la main d'œuvre intérimaire	10.5	16.58	***
Recours à des contrats étudiants	22.08	47.57	***
Nombre de niveaux hiérarchiques dans l'organigramme (0-9)	1.6	2.3	***
Planification quotidienne du travail (1 : L'employé qui effectue les tâches à 6 : La Direction)	3.83	3.97	NS
Planification hebdomadaire du travail (1 : L'employé qui effectue les tâches à 6 : La Direction)	3.97	4.24	***
Définition des tâches à effectuer (1 : L'employé qui effectue les tâches à 6 : La Direction)	4.11	4.11	NS
Contrôle de la qualité du travail (1 : L'employé qui effectue les tâches à 6 : La Direction)	4.34	4.3	NS
Réapprovisionnement des marchandises (1 : L'employé qui effectue les tâches à 6 : La Direction)	3.9	3.99	NS
Entreprise évalue fréquemment la satisfaction des clients	26.8	29.61	NS

Source : Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Notes : Différence entre les moyennes observées entre les colonnes (1) et (2) : significative \* à 10% ; \*\* à 5% ; \*\*\* à 1% et NS : non significative.

D'après les chiffres de l'enquête, présentés dans le Tableau 6, en comparaison des entreprises n'ouvrant pas le dimanche, les entreprises du secteur du commerce de détail qui ouvrent le dimanche se distinguent sur les pratiques de gestion du temps de travail suivantes.

Elles sont plus nombreuses à (i) avoir établi un ou plusieurs Plan(s) d'Organisation du Travail (POT) ; (ii) à appliquer une ou plusieurs périodes de référence (PDR) pour la gestion des heures de travail.

Lorsqu'elles n'utilisent pas de POT, elles sont plus nombreuses à considérer comme un obstacle (i) les lourdeurs administratives ; (ii) le respect des dispositions légales. Elles sont également plus nombreuses à (iii) préférer l'horaire mobile ; (iv) ne pas y recourir du fait de besoins de flexibilité limités. Il n'apparaît pas de différence significative pour (i) l'obstacle lié à l'absence d'accord avec les partenaires sociaux dans l'entreprise.

Lorsque qu'elles utilisent le POT, (i) une part légèrement plus importante de salariés sont concernés que dans les entreprises n'ouvrant pas le dimanche.

Lorsque qu'elles n'utilisent pas de PDR, elles sont plus nombreuses à considérer comme un obstacle (i) les lourdeurs administratives. Elles sont également plus nombreuses à (ii) ne pas y recourir du fait

d'une absence de fluctuation réelle de l'activité. Il n'apparaît pas de différences significatives pour (i) l'obstacle lié à l'absence d'accord avec les partenaires sociaux dans l'entreprise ; iv) le fait de ne pas y recourir du fait de besoins de flexibilité limités.

Tableau 6. Pratiques de gestion du temps de travail (en %)

	Entreprise n'ouvrant pas le dimanche	Entreprise ouvrant le dimanche	Test de différence de moyenne
	(1)	(2)	(1) vs (2)
<b>Ensemble des entreprises :</b>			
Entreprise a établi un ou plusieurs Plan(s) d'Organisation du Travail (POT) pour le personnel en contact avec la clientèle	25.99	41.62	***
<b>Entreprises sans POT :</b>			
PAS POT à cause de lourdeurs administratives	40.89	55.02	***
PAS POT à cause de difficultés à respecter les dispositions légales du POT	28.78	39.79	***
PAS POT à cause d'absence d'accord avec les partenaires sociaux dans l'entreprise	14.45	16.12	NS
PAS POT à cause de recours à l'horaire mobile	29.9	37.76	***
PAS POT à cause de besoins de flexibilité de l'entreprise limités	45.6	52.22	**
PAS POT à cause d'autre raison	13.13	7.5	***
<b>Entreprises avec POT :</b>			
Proportion des salariés concernés par POT	5.08	5.51	***
<b>Ensemble des entreprises :</b>			
Entreprise applique une ou plusieurs périodes de référence (PDR) pour la gestion des heures de travail	10.96	31.23	***
PDR prévue par une convention collective de travail	25.56	21.68	NS
<b>Entreprises sans PDR :</b>			
PAS PDR à cause de lourdeurs administratives	36.98	46.1	***
PAS PDR à cause d'absence de fluctuation réelle de l'activité	49.87	56.06	**
PAS PDR à cause d'absence d'accord avec les partenaires sociaux	15.57	17.62	NS
PAS PDR à cause d'aucun besoin de flexibilité de la main-d'œuvre	43.56	41.93	NS
PAS PDR à cause d'autre raison	6.54	4.16	**

Source : Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Notes : Différence entre les moyennes observées entre les colonnes (1) et (2) : significative \* à 10% ; \*\* à 5% ; \*\*\* à 1% et NS : non significative.

D'après les chiffres de l'enquête, présentés dans le Tableau 7, en comparaison des entreprises n'ouvrant pas le dimanche, les entreprises du secteur du commerce de détail qui ouvrent le dimanche se distinguent sur les pratiques managériales suivantes.

Les entreprises qui ouvrent le dimanche ont une proportion (i) légèrement plus élevée de salariés travaillant en équipe. Elles sont plus nombreuses à (ii) avoir une rotation des tâches entre les salariés ; (iii) être certifiées ou s'inspirer des normes en matière de gestion de la santé et de la sécurité au travail ; (iv) avoir un système de reconnaissance (du type 'employé du mois', 'récompense de la meilleure suggestion') ; (v) fournir des primes à la performance individuelle, (vi) collective. (vii) Les réunions traitant des conditions de travail ou des horaires sont légèrement plus fréquentes. (viii) Elles utilisent également plus fréquemment les moyens de diffusion d'informations suivants : boîte à idées ; soirées, fêtes et / ou séminaires d'entreprises ; panneaux d'affichage, distribution régulière de bulletins d'information ou par emails.

Elles ont une moins grande proportion de (i) salariés participant à des groupes de travail se réunissant pour débattre et trouver des solutions aux problèmes relatifs à leur travail (ou cercle de qualité). Elles sont moins nombreuses (ii) à avoir un plan d'intéressement.

Elles ne sont pas significativement différentes (i) dans le recours à une gestion des stocks en Juste-à-Temps ; (ii) à faire bénéficier les salariés de formations ; (iii) à avoir un système d'actionnariat salarié ; (iv) à avoir un autre système de rémunération. Elles ne se distinguent pas également, au niveau (v) du temps consacré aux questions lors des réunions traitant des conditions de travail ou des horaires ; (vi) de l'utilisation d'enquête(s) auprès des salariés.

Tableau 7. Pratiques managériales (en %)

	Entreprise n'ouvrant pas le dimanche	Entreprise ouvrant le dimanche	Test de différence de moyenne
	(1)	(2)	(1) vs (2)
Proportion de salariés travaillant actuellement en équipe (0 : aucun à 6: 95 à 100% des employés)	3.35	3.65	**
Proportion de salariés participant à des groupes de travail se réunissant pour débattre et trouver des solutions aux problèmes relatifs à leur travail (0 : aucun à 6: 95 à 100% des employés)	2.35	1.79	***
Salariés en mesure d'assurer les tâches d'autres collègues	77.73	87.56	***
Entreprise utilise le Juste-à-Temps	29.22	30.88	NS
Entreprise est certifiée ou s'inspire de normes en matière de gestion de la santé et de la sécurité au	46.1	50.84	**

travail			
Au cours des 12 derniers mois combien de salariés ont bénéficié de jours de formation pris sur le temps de travail (0 : aucun à 6: 95 à 100% des employés)	1.6	1.58	NS
Existence d'un système de reconnaissance	4.21	10.25	***
Primes ou bonus liés à la performance individuelle	28.25	32.92	**
Primes ou bonus liés à la performance de l'équipe ou de l'entreprise	16.65	29.48	***
Plan d'intéressement	6.13	4.54	*
Actionnariat salarié	2.58	2.65	NS
Autre système de rémunération	3.96	4.84	NS
Fréquence des réunions traitant des conditions de travail ou des horaires (0: jamais ou moins d'une fois par an; 4: journalièrement ou hebdomadairement)	1.79	1.96	**
Part de la durée totale des réunions utilisée par salariés pour qu'ils s'expriment ou posent des questions (1: Aucune; 4: Plus de la moitié du temps)	2.72	2.71	NS
Direction utilise un programme de suggestions des salariés, boîte à idées O/N	28.31	33.49	**
Direction utilise enquête(s) auprès des salariés (au moins une depuis début 2016) O/N	30.22	30.85	NS
Direction utilise soirées, fêtes et / ou séminaires d'entreprises O/N	52.59	57.33	**
Direction utilise panneaux d'affichage, distribution régulière de bulletins d'information ou des emails pour communiquer avec l'ensemble des salariés O/N	20.69	47.26	***

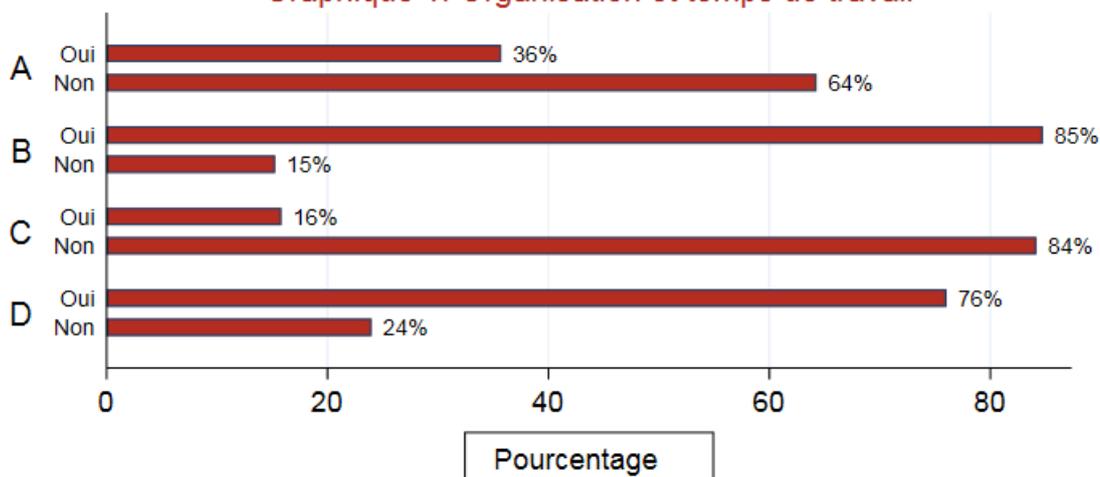
Source : Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Notes : Différence entre les moyennes observées entre les colonnes (1) et (2) : significative \* à 10% ; \*\* à 5% ; \*\*\* à 1% et NS : non significative.

Pour ce qui concerne les entreprises ouvrant le dimanche, l'enquête nous fournit également des informations sur les outils d'ajustement utilisés pour la gestion du travail dominical.

Il apparaît ainsi que l'ajustement du volume de travail pour celles qui ne recourent pas uniquement à la présence du gérant se base essentiellement sur les salariés habituels (recours accru aux heures supplémentaires, adaptation des plannings). 76% ont un roulement entre salariés travaillant le dimanche.

Graphique 1. Organisation et temps de travail



Source :

Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Légende :

A) Le gérant est la seule personne à tenir le magasin le dimanche

**Pour les 64% de non à A : Lors des ouvertures du dimanche, l'entreprise a eu recours aux outils d'ajustement du volume de travail suivants :**

B) Salariés habituels (recours accru aux heures supplémentaires, adaptation des plannings)

C) Augmentation des effectifs (augmentation du nombre de CDI, CDD, d'intérimaires, d'étudiants)

D) Roulement entre salariés le dimanche

### 3.3 Consultation et représentation des salariés

D'après les chiffres de l'enquête, présentés dans le Tableau 8, en comparaison des entreprises n'ouvrant pas le dimanche, les entreprises du secteur du commerce de détail qui ouvrent le dimanche se distinguent au niveau de la consultation et représentation des salariés de la manière suivante.

Elles sont plus nombreuses à (i) avoir signé une convention collective (d'entreprise ou de branche) ; (ii) avoir légèrement plus de syndicats représentés ; (iii) à estimer que le climat social est plutôt tendu voire très tendu ; (iv) avoir une délégation du personnel.

Elles ne se distinguent pas sur le fait (i) de recevoir des propositions sur les conditions de travail ou les horaires de la part de la délégation du personnel au cours des 12 derniers mois.

Lorsqu'elles ont des réunions entre Direction et délégation du personnel celles-ci sont (i) un peu moins fréquentes que dans les entreprises n'ouvrant pas le dimanche.

Tableau 8. Consultation et représentation des salariés (en %)

	Entreprise n'ouvrant pas le dimanche	Entreprise ouvrant le dimanche	Test de différence de moyenne
	(1)	(2)	(1) vs (2)
Entreprise est couverte par une convention collective de travail au niveau de l'entreprise	2.94	6.35	***
Entreprise est couverte par une convention collective de travail au niveau du secteur d'activité	9.13	19.44	***
Combien de syndicats sont représentés dans l'entreprise (0: Aucun; 4: 4 ou plus; ne sais pas exclut)	0.03	0.2	***
Climat social actuel dans l'entreprise (0: Plutôt calme ou Très calme; 1: Très tendu ou Plutôt tendu)	4.99	8.84	***
Disposition d'une délégation du personnel	5.04	15.07	***
Proposition sur conditions de travail ou horaires exprimées par délégation du personnel 12 derniers mois	29.75	31.58	NS
Fréquence des réunions entre Direction et délégation du personnel (0: jamais ou moins d'une fois par an; 4: journalièrement ou hebdomadairement)	3.03	2.43	***

Source : Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Notes : Différence entre les moyennes observées entre les colonnes (1) et (2) : significative \* à 10% ; \*\* à 5% ; \*\*\* à 1% et NS : non significative.

### 3.4 E-commerce et changement technologique

D'après les chiffres de l'enquête, présentés dans le Tableau 9, en comparaison des entreprises n'ouvrant pas le dimanche, les entreprises du secteur du commerce de détail qui ouvrent le dimanche se distinguent au niveau du e-commerce et des changements technologiques de la manière suivante.

Les entreprises ouvrant le dimanche possèdent moins fréquemment un site Web. Elles ne se distinguent pas au niveau (i) des ventes réalisées sur une plateforme de Marketplace (ex. Amazon, Ebay, ...) ; (ii) du chiffre d'affaires généré.

Les entreprises possédant un site Web sont plus nombreuses à fournir un service de suivi des commandes en ligne. Le site Web ne se distingue pas de celui des autres entreprises (ii) pour l'ensemble des autres caractéristiques demandées dans l'enquête (catalogues, commande en ligne, confidentialité, paiement en ligne).

Elles sont plus nombreuses à (i) prévoir de développer un site Web ou (ii) des ventes sur une plateforme de Marketplace. Et également plus nombreuses à (iii) utiliser ou prévoir d'utiliser les caisses automatiques, (iv) les lecteurs de code-barres portables ou (v) le retrait des achats en ligne en magasin.

Au niveau des freins à l'e-commerce, elles sont en proportion moins affectées par le fait que les produits ne se prêtent pas au e-commerce. Mais plus affectées par les autres obstacles : problèmes liés aux paiements ; problèmes liés à la sécurité ou à la protection des données ; problèmes liés au cadre juridique ; autre obstacle (relation client, franchisé, etc.). Les deux obstacles qui les affectent le

plus sont les problèmes d'ordre logistique (transport de marchandises ou prestation de services) ; et le fait d'estimer que la mise en place de ce type de vente coûte trop cher par rapport aux bénéfices attendus.

Tableau 9. E-commerce et changement technologique (en %)

	Entreprise n'ouvrant pas le dimanche	Entreprise ouvrant le dimanche	Test de différence de moyenne
	(1)	(2)	(1) vs (2)
<b>Ensemble des entreprises :</b>			
Entreprise possède un site Web	60.75	57.24	*
Entreprise réalise des ventes sur une plateforme de Marketplace (ex. Amazon, Ebay, ...)	2.06	2.91	NS
<b>Entreprises possédant un site Web :</b>			
Catalogues de produits ou listes de prix sur site Web	61.55	60.15	NS
Service de commande ou de réservation en ligne ("mon panier") sur site Web	29.27	29.18	NS
Politique de confidentialité, un sceau de confidentialité ou de certification liés à la sécurité du site Web	45.35	42.32	NS
Service de paiement en ligne (Paypal, Mastercard, Visa, Digicash) sur site Web	21.39	20.69	NS
Suivi des commandes en ligne sur site Web	16.42	20.48	*
<b>Entreprises ne possédant pas de site web permettant les commandes en ligne ou ne réalisant pas de vente sur une plateforme de Marketplace :</b>			
Entreprise prévoit de développer un site Web avec service de commande ou de réservation en ligne	23.79	39.76	***
Entreprise prévoit de développer des ventes en ligne sur une plateforme de Marketplace (ex. Amazon, Ebay...)	13.02	19.63	***
<b>Entreprises possédant un site Web et/ou réalisant des ventes sur une plateforme de Marketplace :</b>			
Au cours des 12 derniers mois, part approximative du chiffre d'affaires total réalisée grâce à l'e-commerce	0.49	0.54	NS
<b>Ensemble des entreprises - Freins à l'e-commerce :</b>			
Produits ou services ne se prêtant pas au commerce électronique	50.26	43.22	***
Problèmes d'ordre logistique (transport de marchandises ou prestation de services)	35.59	49.96	***
Problèmes liés aux paiements	18.25	24.82	***
Problèmes liés à la sécurité ou à la protection des données	18.43	28.57	***
Problèmes liés au cadre juridique	17.1	30.35	***
Mise en place de ce type de ventes coûtant trop cher par rapport aux bénéfices attendus	34.83	57.13	***
Autre obstacle (relation client, franchisé, etc.)	4.87	6.69	*
<b>Ensemble des entreprises :</b>			
Entreprise utilise ou prévoit d'utiliser caisse automatique	30.8	41.55	***
Entreprise utilise ou prévoit d'utiliser lecteur de code-barres portable	27.19	36.1	***

Entreprise utilise ou prévoit d'utiliser retrait des achats online en magasin	17.5	25.11	***
---	------	-------	-----

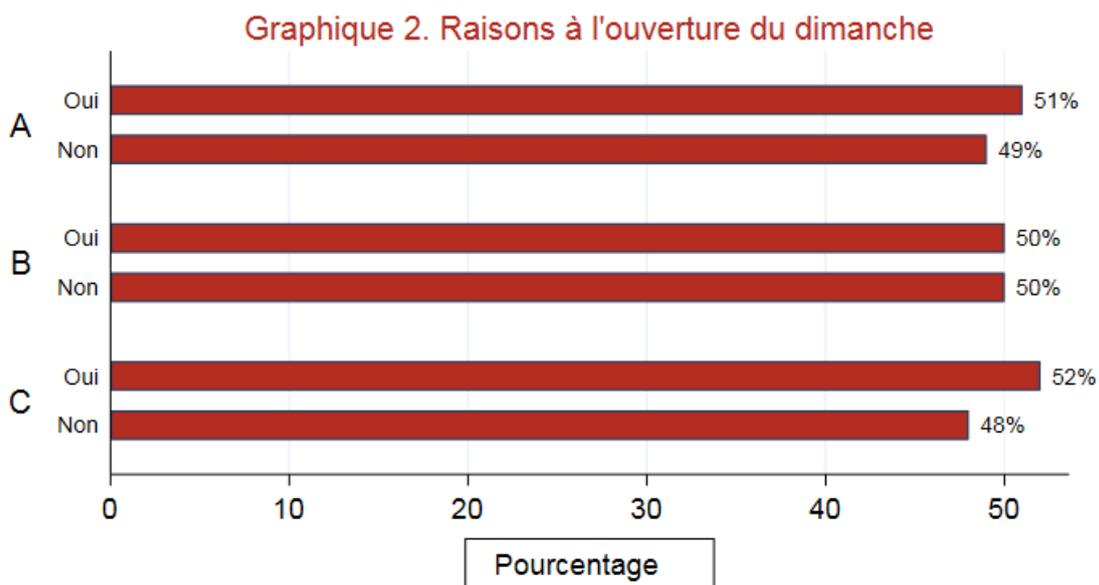
Source : Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Notes : Différence entre les moyennes observées entre les colonnes (1) et (2) : significative \* à 10% ; \*\* à 5% ; \*\*\* à 1% et NS : non significative.

### 3.5 Raisons à l'ouverture du dimanche

Les entreprises ouvrant le dimanche ont également été interrogées sur la raison de leur choix d'ouvrir le dimanche.

Comme le montre le graphique ci-dessous, il n'en ressort pas de conclusion particulière au niveau de la moyenne de l'ensemble des entreprises.



Source :  
 Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.  
 Légende :  
 A) L'ouverture du dimanche a un impact positif sur le chiffre d'affaires global de l'entreprise  
 B) Les magasins concurrents ouvrent le dimanche  
 C) Les magasins situés à proximité ouvrent le dimanche

Une ventilation de la moyenne des entreprises ayant répondu oui aux raisons à l'ouverture du dimanche selon la taille, le secteur, le statut de franchisé, la localisation géographique (voir carte en annexe) et le type de clientèle met en évidence des différences.

Tableau 10. Raisons à l'ouverture du dimanche selon les caractéristiques de l'entreprise (en %)

	Raison A	Raison B	Raison C
Moins de 6 salariés	44.02	41.47	44.48
6 à 10 salariés	46.65	59.21	56.46
11 à 25 salariés	60.7	47.55	51.43
Plus de 25 salariés	77.6	73.47	77.52
Alimentaire	75.97	61.17	53.4
Technologie, équipement maison, fleurs	56.88	55.69	46.24
Biens culturels	52.33	37.74	53.28
Produits pour la personne	39.07	45.28	51.44
Services à la personne	27.86	33.61	44.6
Grande distribution et autres produits	76.39	70.08	66.47
Franchisé	62.79	60.3	61.7
Luxembourg ville	43.65	47.02	50.59
1ère couronne	60.64	60.39	59.2
2ème couronne	48.91	46.05	43.41
Terres-rouges	57.84	49.79	43.69
Nord et Moselle	53.81	52.79	61.02
Clientèle habituelle de la semaine	48.08	48.64	49.77
Clientèle du dimanche	65.35	55.16	47.41
Clientèle occasionnelle, touristes	39.95	46.97	59.62

Source : Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

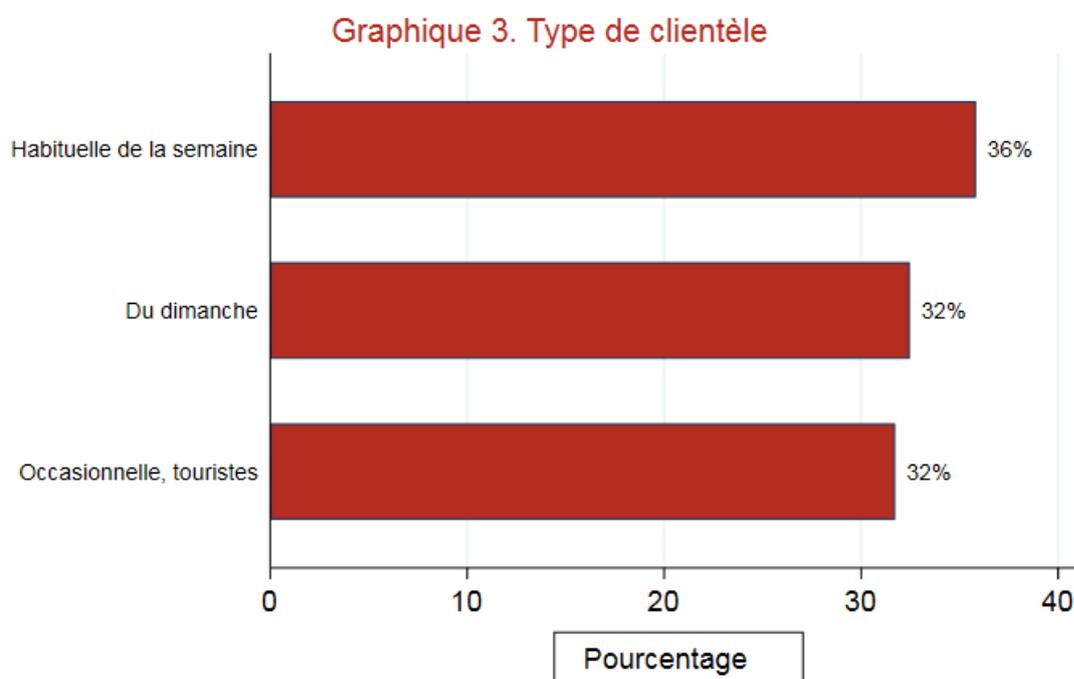
Pour ce qui concerne le fait de déclarer que l'ouverture du dimanche a un impact positif sur le chiffre d'affaires global de l'entreprise (raison A), les entreprises les plus grandes sont trois quart à le déclarer contre 45% des entreprises de moins de 11 salariés. Les entreprises des services à la personne sont moins de 30% à déclarer cet effet positif contre 76% dans l'alimentaire et la grande distribution. Une majorité des entreprises franchisées déclare cet effet positif. Selon la localisation géographique, ce sont les entreprises de la première couronne autour de Luxembourg ville qui déclarent le plus cet effet positif, suivies de celles localisées dans les Terres-rouges. Celles localisées à Luxembourg ville sont celles qui déclarent en proportion le moins cet effet positif.

Nous retrouvons les mêmes résultats pour le motif relatif à l'ouverture dominicale des magasins concurrents (raison B), à l'exception du critère de localisation géographique. Dans ce cas, les

entreprises de la 2<sup>ème</sup> couronne déclarent ce motif moins fréquemment que celles de la 1<sup>ère</sup> couronne (46% contre 60%).

Concernant le motif, « les magasins situés à proximité ouvrent le dimanche » (raison C), là encore les résultats sont similaires. Il faut toutefois noter que les commerces alimentaires sont une petite majorité, tout comme pour les biens culturels, et les produits pour la personne, à le déclarer contre 66% des commerces de la grande distribution. Au niveau de la localisation géographique, les entreprises localisées dans la 1<sup>ère</sup> couronne et celles localisées dans le Nord et la Moselle sont environ 60% à déclarer cette raison contre 43% dans la 2<sup>ème</sup> couronne.

Au niveau du type de clientèle, le graphique qui suit ne met pas en avant de conclusion particulière. Il apparaît ainsi que les entreprises qui ouvrent le dimanche ont une répartition équivalente des différents types de clientèles proposés dans le questionnaire : habituelle de la semaine, clientèle du dimanche, occasionnelle ou touristes.

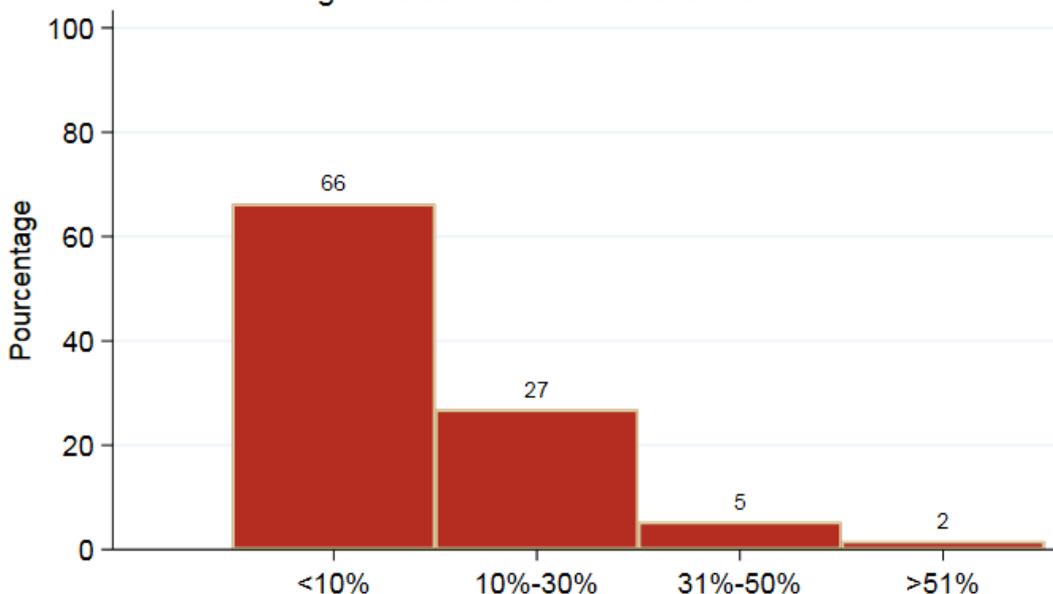


Source :  
Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Toutefois, cette ventilation du type de clientèle apporte un éclairage intéressant pour analyser les chiffres relatifs aux raisons de l'ouverture du dimanche. Ainsi, pour 65% des entreprises dont la clientèle principale est celle du dimanche, l'ouverture du dimanche a un impact positif sur le chiffre d'affaires global de l'entreprise (raison A) ; 48% pour les entreprises avec pour clientèle principale celle de la semaine et 40% pour celles dont la clientèle est touristique. Pour 55% des entreprises ayant comme clientèle principale celle du dimanche, la raison est le fait que les concurrents ouvrent le dimanche (raison B), et moins de 50% pour les autres types de clientèle. Pour 60% des entreprises dont la clientèle principale est touristique, le fait que les magasins situés à proximité ouvrent le dimanche est une raison à l'ouverture (raison C) contre moins de 50% pour les autres clientèles.

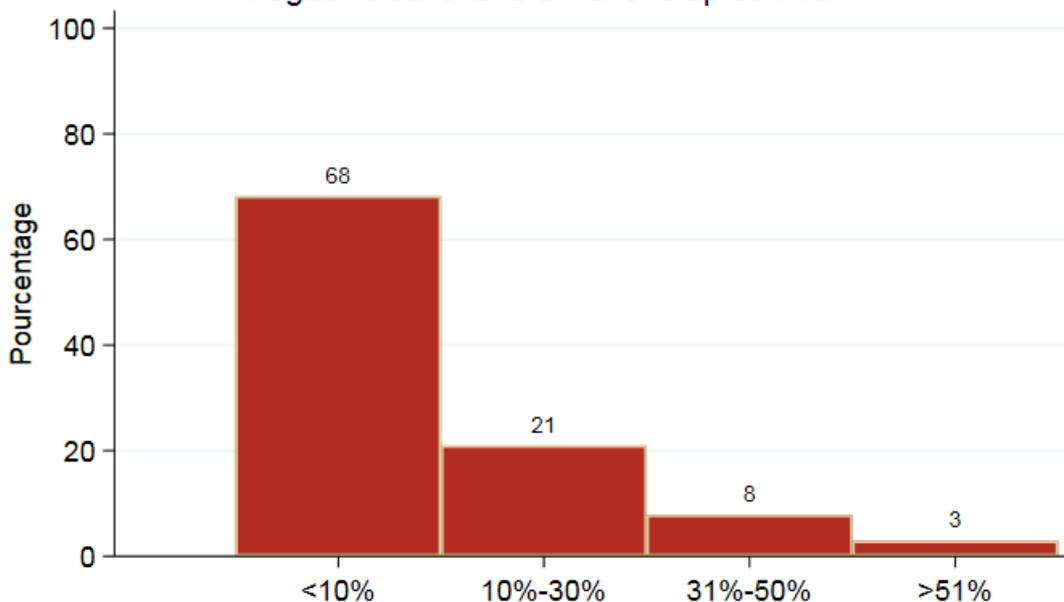
Au niveau du chiffre d'affaires généré par l'ouverture du dimanche, comme l'illustre les deux graphiques qui suivent, pour plus de 65% des entreprises qui ouvrent le dimanche le matin ou l'après-midi, la part approximative du chiffre d'affaires total (en excluant la TVA) réalisée le dimanche est inférieure à 10%. Entre 20% et 30% des entreprises génèrent un chiffre d'affaires de 10 à 30%.

**Graphique 4. Pourcentage du chiffre d'affaires en horaires étendus**  
Magasins ouverts le dimanche matin



Source :  
Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

**Graphique 5. Pourcentage du chiffre d'affaires en horaires étendus**  
Magasins ouverts le dimanche après-midi



Source :  
Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

### 3.6 Déterminants de l'ouverture du dimanche

Comme le montre le Tableau 11, les principaux facteurs qui déterminent l'ouverture du dimanche sont : (i) la taille de l'entreprise, (ii) le fait d'être franchisée, (iii) le fait de faire face à une concurrence intense ou très intense et (iv) de se sentir menacer par l'e-commerce. Peu de variables relatives aux pratiques organisationnelles et managériales ont un lien positif avec l'ouverture du dimanche : (i) utiliser les périodes de références, (i) avoir un nombre plus important de niveaux hiérarchiques, (iii) une centralisation des décisions relatives au réapprovisionnement des marchandises.

Les freins principaux sont : (i) l'appartenance au secteur des services à la personne et le fait d'employer une part importante de salariés âgés entre 30 et 49 ans (ii) ou de frontaliers venant de Belgique (iii). Peu de variables relatives aux pratiques organisationnelles et managériales ont un lien négatif avec l'ouverture du dimanche : avoir un système de reconnaissance et recourir à des groupes de travail (ou cercle de qualité) se réunissant pour débattre et trouver des solutions aux problèmes relatifs à leur travail.

Tableau 11. Résultats synthétiques de l'estimation économétrique des déterminants de l'ouverture du dimanche

	Ouverture du dimanche
Moins de 6 salariés	Ref.
6 à 10 salariés	+
11 à 25 salariés	+
Plus de 25 salariés	+
Alimentaire	Ref.
Technologie, équipement maison, fleurs	NS
Biens culturels	NS
Produits pour la personne	NS
Services à la personne	-
Grande distribution et autres produits	NS
Age de l'entreprise	NS
Groupe	NS
Franchise	+
Clientèle locale	Ref.
Clientèle nationale	NS
Clientèle frontalière	NS
Clientèle internationale	NS
Concurrence limitée/très limitée	Ref.
Concurrence intense	+
Concurrence très intense	+
Menace nouveaux magasins pas du tout	Ref.
Menace nouveaux magasins un peu	NS
Menace nouveaux magasins tout à fait	NS
Menace e-commerce pas du tout	Ref.
Menace e-commerce un peu	NS

Menace e-commerce tout à fait	+
Évolution demande difficile pas du tout	Ref.
Évolution demande difficile un peu	NS
Évolution demande difficile tout à fait	NS
Chiffre d'affaires stable entre -5% et +5%	Ref.
Chiffre d'affaires augmenté plus de 5%	NS
Chiffre d'affaires diminué plus de 5%	NS
Part de femmes	NS
Part de résidents (ou hors grande région)	Ref.
Part frontaliers belges	-
Part frontaliers allemands	NS
Part frontaliers français	NS
Part de CDI	NS
Part temps plein	NS
Part de moins de 30 ans	Ref.
Part de 30 à 49 ans	-
Part de 50 ans et plus	NS
Syndicat	NS
Convention collective niveau entreprise	NS
Convention collective niveau secteur	NS
Climat social tendu ou très tendu	Ref.
Climat social plutôt calme	NS
Climat social très calme	NS
Délégation du personnel	NS
Plan d'Organisation du Travail	NS
Période de référence	+
Entretien d'évaluation	NS
Système de reconnaissance	-
Primes / bonus liés performance individuelle	NS
Primes / bonus liés performance équipe ou entreprise	NS
Plan d'intéressement	NS
Actionnariat salarié	NS
Formation	NS
Niveaux hiérarchiques	+
Degré de centralisation de la planification quotidienne	NS
Degré de centralisation de la planification hebdomadaire	NS
Degré de centralisation de la définition des tâches à effectuer	NS
Degré de centralisation du contrôle de la qualité du travail	NS
Degré de centralisation du réapprovisionnement des marchandises	+
Travail en équipe	NS
Rotation des tâches	NS
Cercle de qualité	-
Evaluation satisfaction clients	NS
Norme Gestion santé et sécurité travail	NS
Juste-à-Temps	NS
Réunion manager / salarié	NS

Programme de suggestion	NS
Enquête auprès des salariés	NS
Fêtes d'entreprise	NS
Commerce en ligne	NS
Marketplace	NS

Source : Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Notes : Modèle logit. Signe des coefficients significatifs ; NS : coefficient non significatif ; Ref. Variables de référence.

### 3.7 Freins perçus à l'ouverture régulière le dimanche

Les difficultés à recruter et à retenir des salariés peuvent être un frein pour les entreprises. Le Tableau 12 qui suit, met en évidence que les entreprises ouvrant le dimanche se distinguent de celles n'ouvrant pas quant à avoir plus de difficultés à recruter pour les postes en contact avec la clientèle. Elles ne se distinguent pas sur les difficultés à recruter sur les autres postes vacants.

Elles ont en proportion moins de postes vacants.

Elles sont plus nombreuses à avoir des difficultés à retenir leurs salariés pour les deux types de poste considérés.

Tableau 12. Difficultés à recruter et à retenir des salariés (en %)

	Entreprise n'ouvrant pas le dimanche	Entreprise ouvrant le dimanche	Test de différence de moyenne
	(1)	(2)	(1) vs (2)
<b>Postes en contact avec la clientèle :</b>			
Difficultés à recruter sur des postes vacants	36.62	44.71	***
Pas de postes vacants	48.83	35.82	***
Difficultés à retenir	8.51	16.91	***
<b>Autres postes :</b>			
Difficultés à recruter sur des postes vacants	19.97	23.39	NS
Pas de postes vacants	54.47	47.18	***
Difficultés à retenir	3.32	8.07	***

Source : Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Notes : Différence entre les moyennes observées entre les colonnes (1) et (2) : significative \* à 10% ; \*\* à 5% ; \*\*\* à 1% et NS : non significative.

Les entreprises ouvrant le dimanche ont, par ailleurs, été interrogées sur les freins perçus à l'ouverture régulière le dimanche.

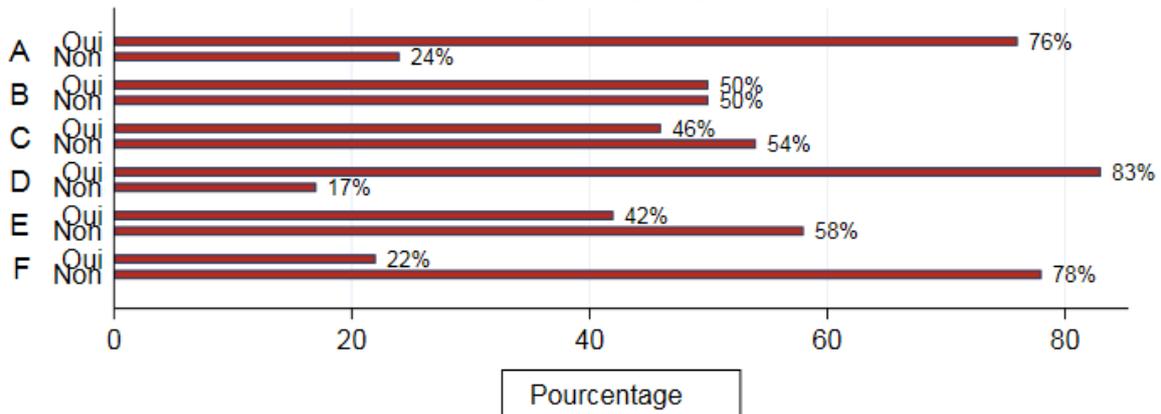
Comme le montre le graphique ci-dessous, les entreprises considèrent dans une très large majorité (i) que l'ouverture coûte trop cher par rapport aux bénéfices attendus ; et (ii) que le dimanche est le jour de repos hebdomadaire des salariés

Elles sont toutefois nombreuses à penser que l'ouverture du dimanche (i) n'engendrerait pas la fermeture d'un jour en semaine. Pour celles qui considèrent que cela engendrerait un jour de fermeture en semaine, ce serait le lundi pour une majorité d'entre-elles (voir le graphique intitulé 'ouverture le dimanche engendrerait la fermeture').

42% considèrent qu'il n'y a pas assez de magasins qui ouvrent le dimanche. Pour 54% la réglementation actuelle n'est pas un frein.

50% déclarent avoir des difficultés à trouver des salariés volontaires pour travailler le dimanche.

**Graphique 6. Freins perçus à l'ouverture**  
**Le dimanche**



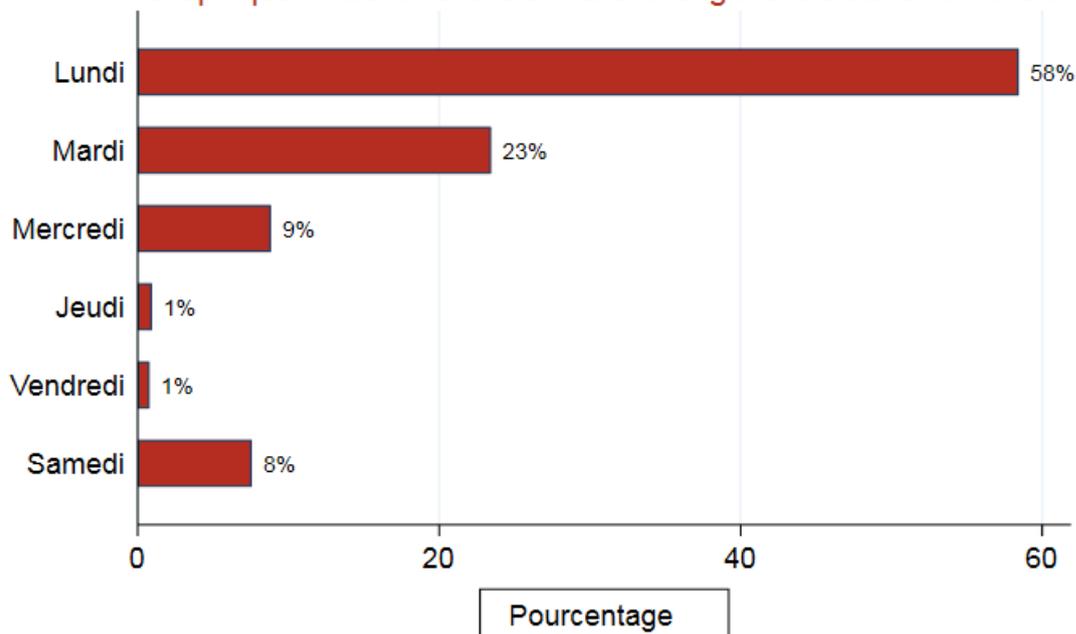
Source :  
Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Légende :

- A) Ouverture coûtant trop cher par rapport aux bénéfices attendus
- B) Difficulté à trouver des salariés volontaires pour travailler le dimanche
- C) La réglementation actuelle des heures d'ouverture
- D) Le dimanche est le jour de repos hebdomadaire des salariés
- E) Il n'y a pas assez de magasins qui ouvrent le dimanche
- F) L'ouverture du magasin le dimanche engendrerait la fermeture du magasin un autre jour de la semaine

Pour les 22% d'entreprises qui considèrent que l'ouverture du dimanche engendrerait une fermeture en semaine, le jour impacté serait le lundi en majorité et le mardi ensuite.

Graphique 7. Ouverture le dimanche engendrerait une fermeture



Source :  
Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

### 3.8 Perception de la législation actuelle

D'après les chiffres de l'enquête, présentés dans le Tableau 13, les entreprises du secteur du commerce de détail qui ouvrent le dimanche se distinguent au niveau de leur perception de la législation actuelle de la manière suivante.

Elles sont un peu moins nombreuses que les entreprises n'ouvrant pas le dimanche (90,5%), mais restent (i) 85% à être satisfaite de la législation actuelle et (ii) 68% à penser que législation actuelle est adaptée aux besoins du client.

Elles sont plus nombreuses (i) 27% (contre 21%) à penser qu'une extension des heures d'ouverture permettrait à l'entreprise d'embaucher des salariés supplémentaires et (ii) 19% (contre 8,5%) à anticiper un effet favorable pour l'entreprise de l'extension des heures d'ouverture.

En cas d'ouverture autorisée 24h/24h et 7j/7j, 38% adapteront leurs heures d'ouverture à celles des concurrents.

Tableau 13. Perception de la législation actuelle sur les heures d'ouverture (en %)

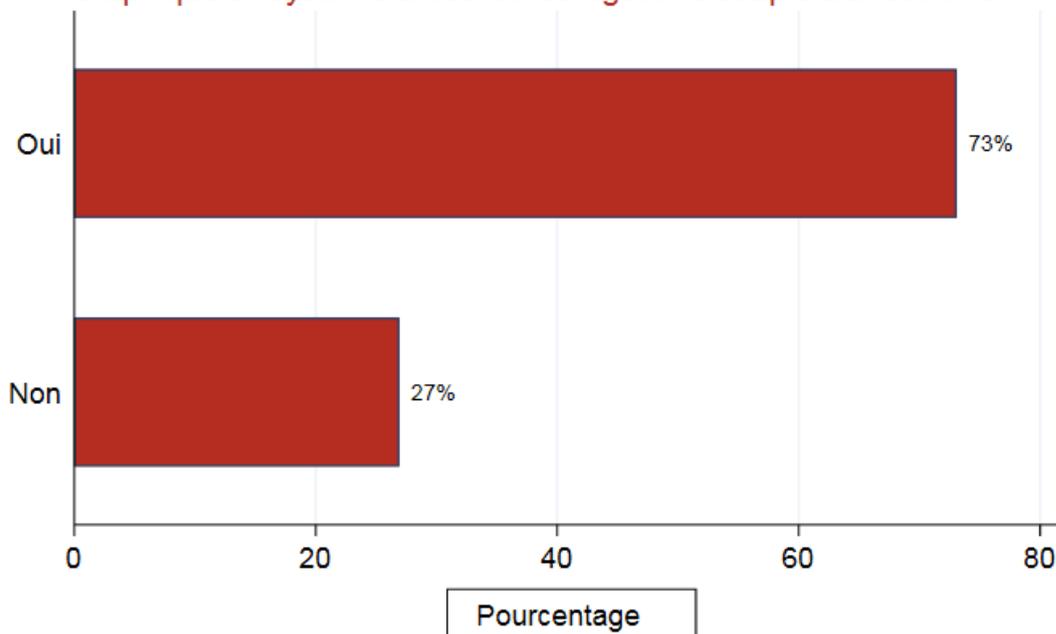
	Entreprise n'ouvrant pas le dimanche	Entreprise ouvrant le dimanche	Test de différence de moyenne
	(1)	(2)	(1) vs (2)
Entreprise satisfaite de la législation actuelle	90.51	85.35	***
Si autorisation d'ouvrir 24/7 l'entreprise ne change rien	67.57	67.88	NS
Si autorisation d'ouvrir 24/7 l'entreprise adapte ses heures d'ouverture dans la semaine	25.85	28.56	NS
Si autorisation d'ouvrir 24/7 l'entreprise adapte ses heures d'ouverture à celles de ses concurrents	29.17	38.49	***
Entreprise pense que législation sur les heures de fermeture est adaptée aux besoins du client	72.25	68.33	**
Entreprise pense qu'une extension des heures d'ouverture lui permettrait d'embaucher des salariés supplémentaires	21.39	26.9	***
Entreprise pense qu'une extension des heures d'ouverture serait (0: défavorable à elle ou ne sais pas; 1: favorable à elle)	8.5	19.34	***

Source : Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Notes : Différence entre les moyennes observées entre les colonnes (1) et (2) : significative \* à 10% ; \*\* à 5% ; \*\*\* à 1% et NS : non significative.

Pour 73% des entreprises ouvrant le dimanche (avec des salariés présents et non le seul gérant), le système actuel de dérogations est adapté à leurs besoins.

Graphique 8. Système actuel de dérogations adapté aux besoins

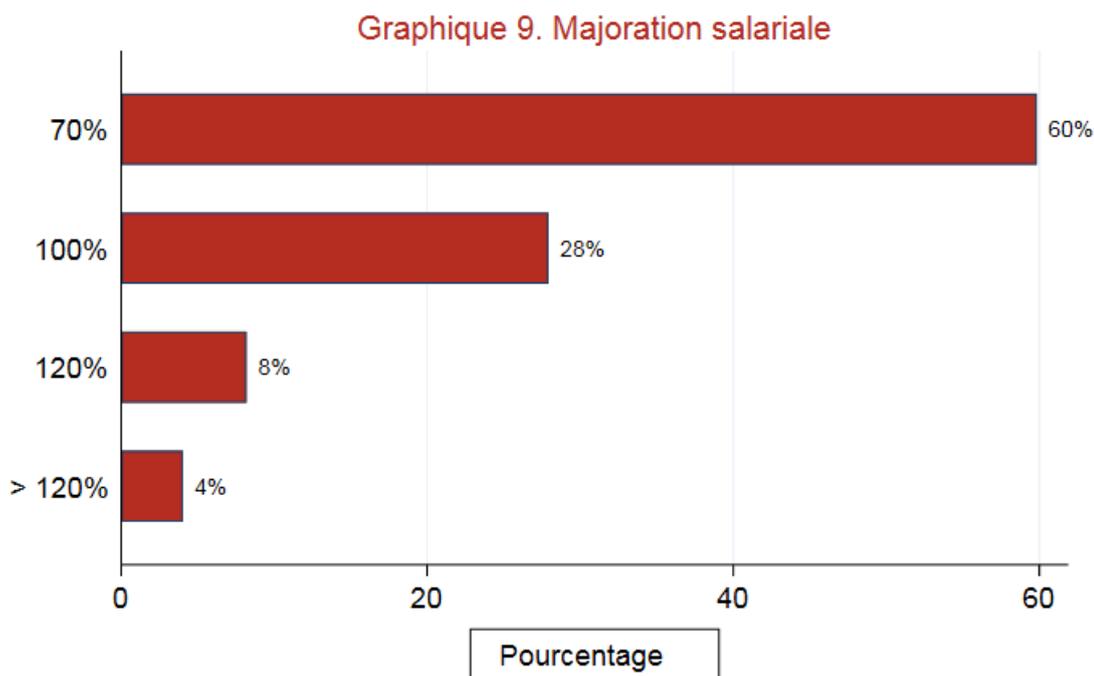


Source :  
Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

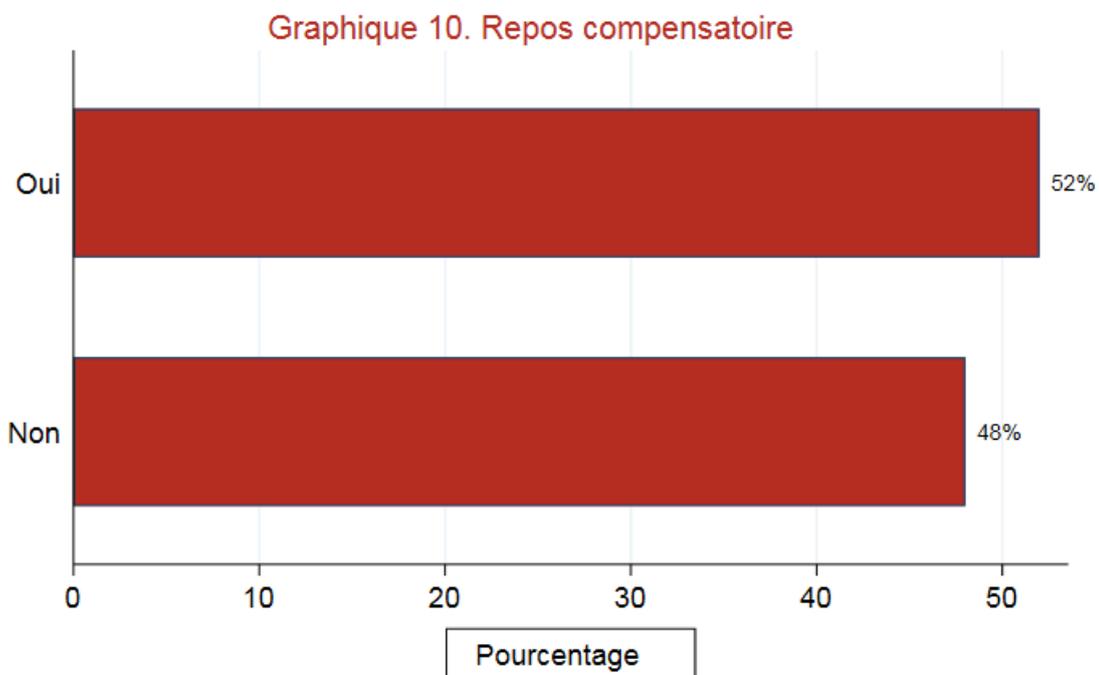
### 3.9 Compensations offertes aux salariés travaillant le dimanche

L'enquête fournit également des informations sur les compensations actuellement offertes aux salariés travaillant le dimanche dans les entreprises ouvrant le dimanche avec la présence de salariés (et non le seul gérant) (29,10% des entreprises de l'échantillon).

Les graphiques qui suivent montrent que (i) la majorité (60%) offrent une majoration salariale de 70%. (ii) 52% permettent un repos compensatoire qui pour 64% d'entre-elles correspond au nombre d'heures travaillées. (iii) 67% offrent à leurs salariés la possibilité de prendre deux semaines de congés incluant 3 week-end consécutifs de libre. (iv) Dans 56% des entreprises, le planning est connu plus d'un mois avant le dimanche qui sera travaillé. (v) Seules 33% demandent la signature d'un consentement écrit.

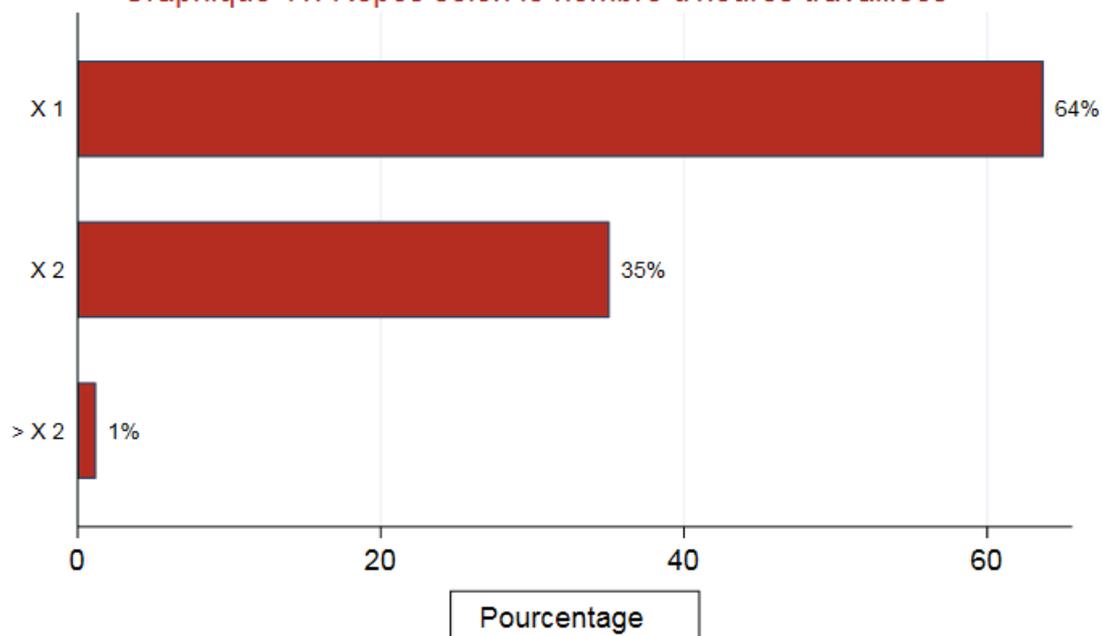


Source :  
Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.



Source :  
Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

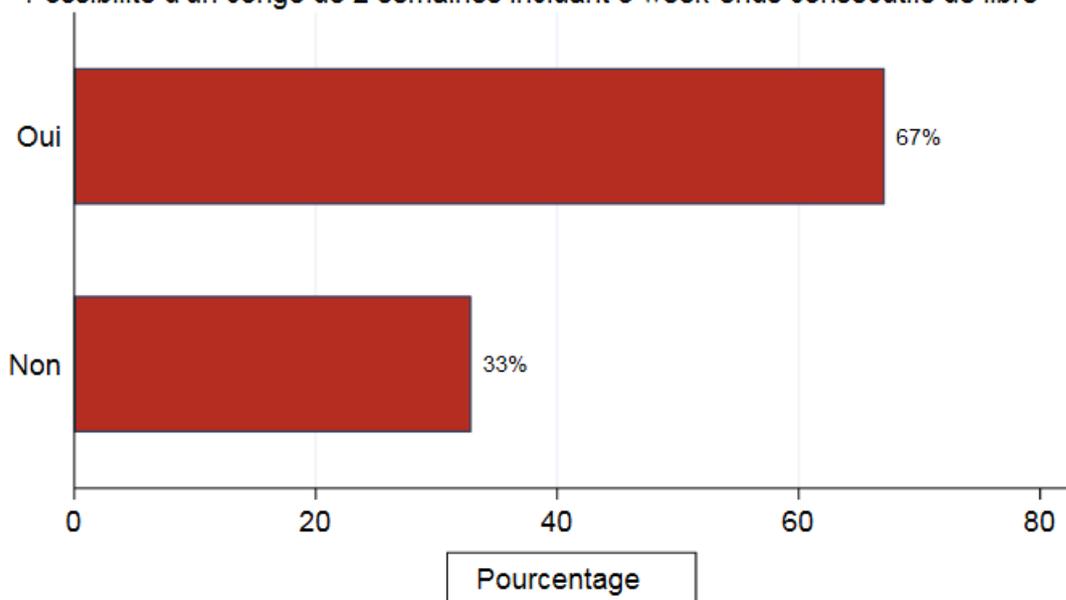
Graphique 11. Repos selon le nombre d'heures travaillées



Source :  
Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

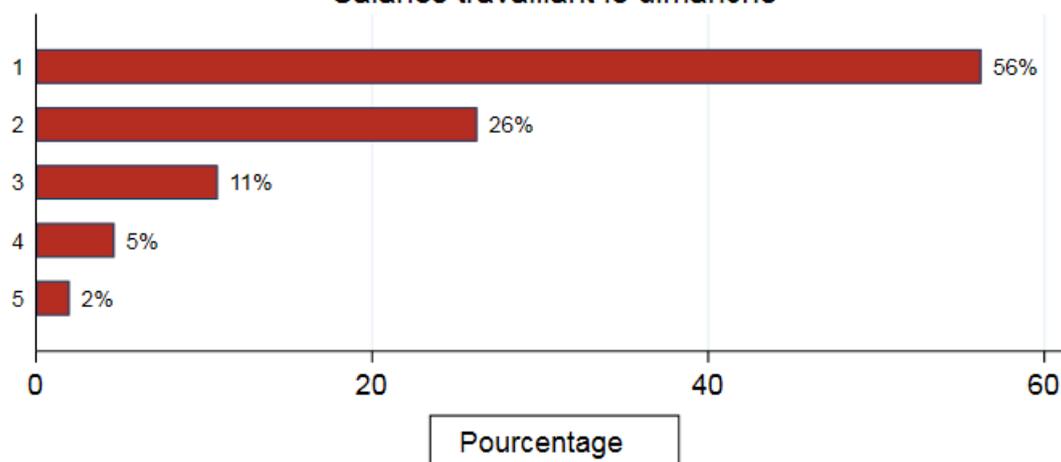
Graphique 12. Gestion des congés

Possibilité d'un congé de 2 semaines incluant 3 week-ends consécutifs de libre



Source :  
Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Graphique 13. Planning des dimanches travaillés  
Salariés travaillant le dimanche



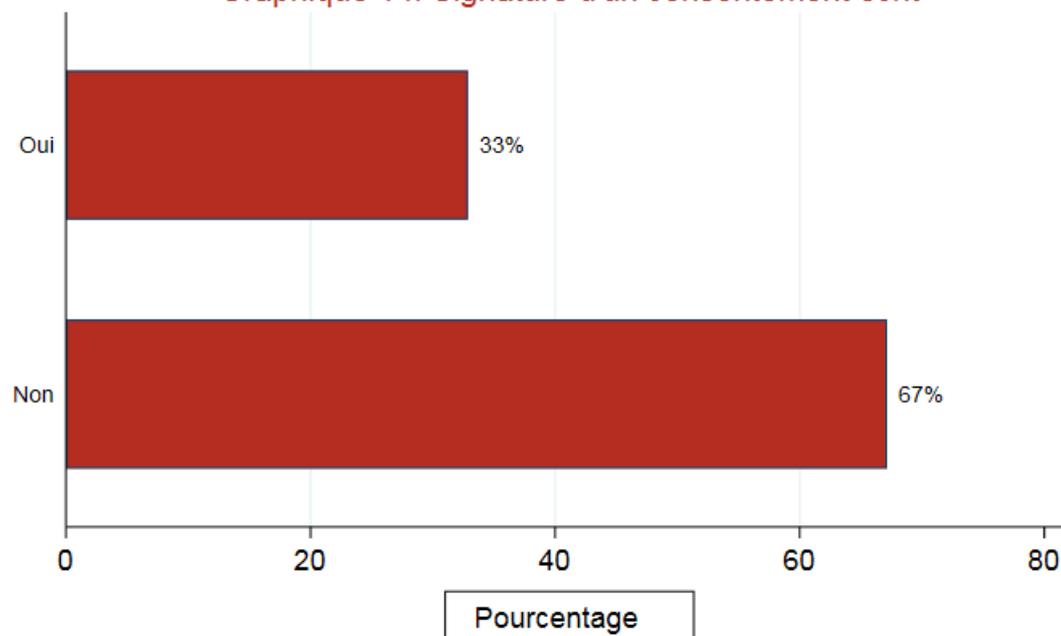
Source :

Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Légende :

- 1) Plus d'un mois avant le dimanche concerné
- 2) Un mois avant le dimanche concerné
- 3) 15 jours avant le dimanche concerné
- 4) Une semaine avant le dimanche concerné
- 5) En début de semaine du dimanche concerné

Graphique 14. Signature d'un consentement écrit



Source :

Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

## 3.10 Les préférences des entreprises concernant les compensations

L'utilisation de la méthode des expériences en choix discrets (DCE) s'est considérablement développée dans le domaine de la santé, des transports et de l'aménagement du territoire au cours des deux dernières décennies. Elle constitue une méthode d'élicitation des préférences qui consiste à soumettre les individus interrogés à des situations hypothétiques de choix. Dans chacune d'elles, les individus sont amenés à choisir entre plusieurs alternatives caractérisées par un certain nombre d'attributs qui peuvent prendre plusieurs niveaux.

L'expérience en choix discret (DCE) réalisée dans ce travail permet d'étudier les préférences individuelles des employeurs entre deux ensembles de compensation et conditions de travail à offrir aux salariés travaillant le dimanche en cas d'ouverture nécessité par la volonté de satisfaire la clientèle.

### Encadré méthodologique - Méthode des expériences en choix discrets (DCE)

D'un point de vue conceptuel, la méthode des DCE repose principalement sur la théorie de l'utilité aléatoire et la modélisation économétrique des choix discrets. Dans le cadre de la théorie de l'utilité aléatoire, l'utilité de l'individu  $i$  conditionnelle au choix de l'option  $j$  peut être décomposée en une composante déterministe  $V_{ij}$  et une composante aléatoire  $\varepsilon_{ij}$  :

$$U_{ij} = V_{ij} + \varepsilon_{ij} \quad j = 1, \dots, J \quad (1)$$

expression dans laquelle  $J$  désigne l'ensemble de choix regroupant l'ensemble des options possibles.

La composante aléatoire de l'utilité  $\varepsilon$  est souvent due, selon les économistes, au caractère inobservable de certains attributs, à des erreurs de spécification ou de mesure. Les psychologues l'appréhendent plutôt comme des variations de goût entre les agents.

La composante déterministe de l'utilité  $V$  est une fonction, le plus souvent linéaire, des attributs des options ainsi que des caractéristiques socio-économiques des individus. Nous avons :

$$V_{ij} = \sum \beta_j X_{ij} + \sum \varphi_p W_{ip} \quad (2)$$

expression dans laquelle le vecteur  $X$  est le vecteur des attributs des alternatives et  $W$  est le vecteur des caractéristiques socio-économiques de l'individu  $i$ ,  $\beta_j$  et  $\varphi_p$  sont des coefficients à estimer.

Selon les propriétés ainsi que la loi de distribution suivie par le terme aléatoire  $\varepsilon$ , l'estimation économétrique est réalisée à l'aide, soit d'un modèle logit conditionnel ou une de ses variantes (mixed logit, nested logit, ...), soit à l'aide d'un modèle probit.

### 3.10.1 Choix des attributs et design de l'expérience en choix discrets

Les scénarios hypothétiques de choix mettent en jeu plusieurs options ou alternatives caractérisées par différents attributs qui peuvent avoir plusieurs niveaux. Le choix de ces attributs/niveaux est de première importance puisqu'ils assurent la cohérence des scénarios proposés conférant ainsi aux

données recueillies une validité externe. En effet, les attributs sélectionnés doivent avoir une pertinence en termes de politique de régulation du travail dominical et sont susceptibles d'influencer le choix d'un système par les répondants à l'enquête.

#### Sélection des attributs et de leurs niveaux :

Dans ce travail, la sélection des attributs s'est appuyée sur (i) le cadre réglementaire régissant le travail du dimanche et (ii) la consultation d'un comité d'experts.

(i)- Le travail du dimanche doit répondre à certains critères définis par le cadre légal et selon les branches des dispositions conclues dans le cadre conventionnel. Par « cadre légal » nous entendons les dispositions législatives et réglementaires disponibles dans le Code du travail et par cadre conventionnel, nous entendons les accords et conventions collectives de travail. Dans la loi et dans les conventions collectives, les majorations salariales et le repos compensatoire font l'objet de dispositions particulières ce qui nous a conduit à inclure deux attributs décrivant ces deux aspects.

(ii)- Le comité d'experts impliquait le Ministère de l'Economie qui est en charge du cadre réglementaire, les syndicats patronaux et salariés ainsi que des chercheurs en économie du travail et un expert de la méthode DCE.

Au final, 5 attributs susceptibles d'avoir une influence sur le choix des compensations et conditions de travail ont été sélectionnés. Il s'agit de la 'Majoration salariale', du 'Repos compensatoire', de la 'Gestion des congés', du 'Planning des dimanches travaillés' et du 'Consentement préalable au travail du dimanche'.

40

La présentation des attributs est détaillée ci-après.

#### **Attribut 1 – majoration salariale**

Cet attribut renvoie à la façon dont le salarié travaillant le dimanche est compensé monétairement pour son travail dominical.

Le Code du travail prévoit à l'article L. 231-7 (2) une majoration de salaire de 70% pour chaque heure travaillée un dimanche, soit une rémunération de 170% du salaire horaire normal. Selon ce minimum inscrit dans le code du travail et de deux autres multiplicateurs observés dans les conventions collectives du secteur du commerce de détail actuellement en vigueur au Luxembourg (se référer au rapport du LISER de 2016 <sup>1</sup>), trois niveaux différents sont retenus :

Niveaux	Description
1	70% soit un salaire multiplié par 1.7
2	100% soit un salaire multiplié par 2
3	120% soit un salaire multiplié par 2.2

#### **Attribut 2 – repos compensatoire**

Cet attribut renvoie à un nombre d'heures de repos en compensation des heures travaillées le dimanche. A nouveau, c'est la réglementation actuelle (nombre d'heures équivalent) et les pratiques décrites dans les conventions collectives qui ont permis de définir les trois niveaux proposés aux répondants :

---

<sup>1</sup> Doorley, K. Martin, L. et Robert, F. (2016) '1er Rapport relatif à l'évaluation de l'impact des heures d'ouverture dans le commerce à destination du Ministère de l'Economie', Les rapports du LISER pour le Ministère de l'Economie, confidentiel.

Niveaux	Description
1	Repos compensatoire équivalent au nombre d'heures travaillées
2	Repos compensatoire équivalent au nombre d'heures travaillées multipliées par 2
3	Repos compensatoire équivalent au nombre d'heures travaillées multipliées par 2 et 1 jour de congé supplémentaire pour 25 dimanche travaillés

### Attribut 3 – gestion des congés

Cet attribut inclus suite aux échanges dans le cadre du comité d'experts renvoie à la possibilité offerte aux travailleurs du dimanche de pouvoir ou non poser 1 fois par an, 2 semaines de congés incluant 3 week-ends consécutifs de libre.

Cet attribut présente ainsi deux niveaux :

Niveaux	Description
1	Le salarié concerné par le travail du dimanche n'a pas de garantie de pouvoir 1 fois par an poser 2 semaines de congés incluant 3 week-ends consécutifs de libre
2	Le salarié concerné par le travail du dimanche a la garantie de pouvoir 1 fois par an poser 2 semaines de congés incluant 3 week-ends consécutifs de libre

### Attribut 4 – planning des dimanches travaillés

Le travail du dimanche demande une planification des dimanches concernés par l'employeur pour informer à l'avance les salariés concernés. Quatre niveaux ont été retenus :

41

Niveaux	Description
1	Le salarié concerné est au plus tard informé en début de la semaine du dimanche concerné
2	Le salarié concerné est au plus tard informé la semaine avant le dimanche concerné
3	Le salarié concerné est au plus tard informé 15 jours avant le dimanche concerné
4	Le salarié concerné est au plus tard informé 1 mois avant le dimanche concerné

### Attribut 5 – consentement préalable au travail du dimanche

Cet attribut renvoie à une disposition légale récemment incluse dans le code du travail français et pouvant être aisément transposée au Luxembourg consistant à demander la signature d'un consentement écrit préalable au travail du dimanche par les salariés concernés.

Cet attribut présente ainsi deux niveaux :

Niveaux	Description
1	Pas de signature d'un consentement écrit : L'employeur décide qui sont les salariés concernés sans leur demander de signer un consentement écrit.
2	Signature d'un consentement écrit : l'employeur demande aux salariés concernés de signer un consentement écrit préalable au travail du dimanche.

Le tableau qui suit présente l'ensemble des attributs retenus ainsi que les différents niveaux choisis. Les différents niveaux d'attributs sont combinés afin de créer des scénarios hypothétiques de choix soumis aux répondants.

Attributs	Niveaux	Description
1 – majoration salariale	1	70% soit un salaire multiplié par 1.7
	2	100% soit un salaire multiplié par 2
	3	120% soit un salaire multiplié par 2.2
2 – repos compensatoire	1	Repos compensatoire équivalent au nombre d'heures travaillées
	2	Repos compensatoire équivalent au nombre d'heures travaillées multipliées par 2
	3	Repos compensatoire équivalent au nombre d'heures travaillées multipliées par 2 et 1 jour de congé supplémentaire pour 25 dimanche travaillés
3 – gestion des congés	1	Le salarié concerné par le travail du dimanche n'a pas de garantie de pouvoir 1 fois par an poser 2 semaines de congés incluant 3 week-ends consécutifs de libre
	2	Le salarié concerné par le travail du dimanche a la garantie de pouvoir 1 fois par an poser 2 semaines de congés incluant 3 week-ends consécutifs de libre
4 – planning des dimanches travaillés	1	Le salarié concerné est au plus tard informé en début de la semaine du dimanche concerné
	2	Le salarié concerné est au plus tard informé la semaine avant le dimanche concerné
	3	Le salarié concerné est au plus tard informé 15 jours avant le dimanche concerné
	4	Le salarié concerné est au plus tard informé 1 mois avant le dimanche concerné
5 – consentement préalable au travail du dimanche	1	Pas de signature d'un consentement écrit
	2	Signature d'un consentement écrit

#### Design du DCE :

Nous avons donc retenu cinq attributs avec des niveaux différents pour chacun. La combinaison des tous les niveaux d'attributs conduit à un Full Factorial Design de 144 situations de choix hypothétiques ( $2^2 \times 3^2 \times 4^1 = 144$ ). Cette situation n'est pas facilement implémentable et nous avons choisi de recourir à un *Fractional Factorial Design* afin de réduire le nombre de situations de choix proposées aux entreprises échantillonnées. A l'aide d'une méthode appropriée (Kuhfeld, 2000<sup>2</sup>), il est possible de se ramener à un *Fractional Factorial Design* comportant seulement 36 situations de choix, plus facilement gérable. Néanmoins, une perte d'efficacité statistique résulte de cette réduction du nombre de situations hypothétiques de choix à proposer aux individus enquêtés. Dans notre cas, celle-ci est modérée puisque la *D-efficacité* atteint 91,84% si l'on tient compte des seuls effets principaux et 76,87% pour les effets principaux et toutes les interactions d'ordre 2.

<sup>2</sup> Kuhfeld, W. (2000) 'Marketing Research Methods in the SAS system', Version 8 edition. SAS Institute: Cary, NC, USA.

A partir des 36 scénarios retenus, un tirage au sort a permis de constituer 6 questionnaires comprenant chacun 6 situations de choix.

Le questionnaire de l'enquête 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail' ainsi que des données administratives obtenues de l'Inspection Générale de la Sécurité Sociales (IGSS) viennent compléter les 6 scénarios de choix proposés. Les informations recueillies portent notamment sur la taille de l'entreprise, son sous-secteur d'activité, le fait d'être franchisé.

Le Tableau 14 est une illustration d'une situation de choix hypothétique (scénario 20) telle qu'elle a été proposée aux entreprises enquêtées.

Tableau 14. Exemple de situation de choix (scénario 20)

	<b>Option A</b>	<b>Option B</b>
<b>Majoration salariale</b>	70%, soit un salaire multiplié par 1.7	100%, soit un salaire multiplié par 2
<b>Repos compensatoire</b>	Nombre d'heures travaillées	Nombre d'heures travaillées multipliées par 2
<b>Gestion des congés</b>	Garantie de pouvoir poser 1 fois par an 2 semaines de congés incluant 3 week-ends consécutifs de libre	Pas de garantie
<b>Planning des dimanches travaillés</b>	Informé la semaine avant	Informé 15 jours avant
<b>Consentement préalable au travail du dimanche</b>	Pas de signature d'un consentement écrit	Signature d'un consentement écrit
<b>Votre choix</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3.10.2 Caractéristiques des sous-échantillons étudiés

Les données ont été recueillies à la fois auprès d'entreprises du secteur du commerce de détail n'ouvrant jamais le dimanche (361 entreprises), d'entreprises ouvrant occasionnellement, i.e. 10 fois par an maximum (195 entreprises) et d'entreprises ouvrant régulièrement (125 entreprises).

Le Tableau 15 présente les caractéristiques des trois échantillons. Des différences significatives apparaissent assez logiquement entre les échantillons.

Ainsi, les entreprises de moins de 6 salariés sont significativement plus nombreuses à ne jamais ouvrir le dimanche. Celles employant 6 salariés ou plus, sont significativement plus nombreuses à ouvrir régulièrement le dimanche. Les entreprises des sous-secteurs des produits technologiques, équipement de la maison et fleurs ainsi que des services à la personne sont significativement plus nombreuses à ne jamais ouvrir le dimanche. Les entreprises du sous-secteur des produits pour la personne sont significativement plus nombreuses à ouvrir occasionnellement le dimanche. Les entreprises des sous-secteurs alimentaire, bien culturels et de la grande distribution sont significativement plus nombreuses à ouvrir régulièrement le dimanche. Les commerces franchisés sont significativement plus nombreux à ouvrir régulièrement le dimanche.

Néanmoins, ces différences ne se traduisent pas de manière significative sur les choix opérés entre les deux options. Les entreprises échantillonnées choisissent préférentiellement l'option 1 à l'option 2 : 55,47% pour les entreprises qui n'ouvrent pas le dimanche, 53,27% pour celles qui ouvrent occasionnellement et 51,76% pour celles qui ouvrent régulièrement.

Tableau 15. Caractéristiques des trois échantillons (en %)

	Entreprises qui n'ouvrent pas le dimanche	Entreprises qui ouvrent occasionnellement le dimanche	Entreprises qui ouvrent régulièrement le dimanche	Test de différence de moyenne		
	(1)	(2)	(3)	(1) vs (2-3)	(2) vs (1-3)	(3) vs (1-2)
Moins de 6 salariés	77.46	55.02	39.66	***	***	***
6 à 10 salariés	14.71	22.76	24.89	***	***	***
11 à 25 salariés	6.59	14.16	19.47	***	**	***
Plus de 25 salariés	1.24	8.06	15.98	***	**	***
Alimentaire	10.79	7.37	24.17	**	***	***
Technologie, équipement maison, fleurs	22.18	15.49	15.09	***	***	**
Biens culturels	5.87	5.03	12.6	*	**	***
Produits pour la personne	17.02	58.56	23.56	***	***	***
Services à la personne	37.59	9.22	4.73	***	***	***
Grande distribution et autres produits	6.55	4.34	19.86	***	***	***
Franchisé	4.91	10.25	16.47	***	*	***

Source : Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Notes : Différence entre les moyennes observées entre les colonnes : significative \* à 10% ; \*\* à 5% ; \*\*\* à 1% et NS : non significative.

### Encadré méthodologique - Estimations économétriques

L'expérience en choix discret a été conçue de manière à pouvoir estimer un modèle conditionnel logit utilisant une forme fonctionnelle à coefficients spécifiques. La forme fonctionnelle retenue est du type suivant :

$$V_j = \beta_0 + \beta_{j1} \text{majoration} + \beta_{j2} \text{repos} + \beta_{j3} \text{congé} + \beta_{j4} \text{planning} + \beta_{j5} \text{consentement} + \varphi W \quad (3)$$

avec  $j = \text{option 1, option 2}$ .  $W$  est un vecteur de paramètres faisant référence aux caractéristiques socio-économiques des entreprises.

Le choix du logit conditionnel peut être discuté en raison des propriétés intrinsèques de cette spécification : (i) Indépendance des alternatives non pertinentes (IIA) (ii) Terme d'erreur indépendamment et identiquement distribué entre les observations (IID) et (iii) Pas d'hétérogénéité des goûts. Compte tenu du choix binaire proposé dans la présente DCE, seule l'hypothèse (ii) pose potentiellement problème. De Bekker-Grob et al. (2012)<sup>3</sup> présente les spécifications permettant de dépasser l'ensemble des restrictions associées au logit conditionnel.

### 3.10.3 Résultats synthétiques

Les résultats synthétiques de l'estimation économétrique sont présentés dans le Tableau 16.

Tableau 16. Résultats synthétiques de l'estimation économétrique

	Entreprises qui n'ouvrent pas le dimanche	Entreprises qui ouvrent occasionnellement le dimanche	Entreprises qui ouvrent régulièrement le dimanche
Majoration salariale	-	-	-
Repos x 1	Ref.	Ref.	Ref.
Repos x 2	NS	-	NS
Repos > x 2	-	-	-
Congé 15 jours consécutifs incluant 3 week-ends	+	-	NS
Informé en début de semaine	-	NS	-
Informé semaine précédente	NS	NS	NS
Informé 15 jours avant	NS	+	NS
Informé 1 mois avant	Ref.	Ref.	Ref.
Consentement écrit	NS	-	-
Moins de 6 salariés	Ref.	Ref.	Ref.

<sup>3</sup> De Bekker-Grob, E., Ryan, M., Gerard, K. (2012) 'Discrete choice experiments in health economics: a review of the literature', Health Economics 21, 145–172.

6 à 10 salariés	NS	NS	NS
11 à 25 salariés	NS	NS	NS
Plus de 25 salariés	NS	NS	NS
Alimentaire	Ref.	Ref.	Ref.
Technologie, équipement maison, fleurs	NS	NS	**
Biens culturels	**	NS	*
Produits pour la personne	NS	NS	NS
Services à la personne	**	NS	**
Grande distribution et autres produits	**	NS	NS
Constante	NS	**	NS

Source : Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Notes : Signe des coefficients, ou significativité : \* à 10% ; \*\* à 5% ; \*\*\* à 1% et NS : non significatif.

### Caractéristiques socio-économiques des entreprises

Peu de caractéristiques socio-économiques sont significatives. La taille n'influence pas le choix des options selon les attributs les caractérisant. Pour les entreprises qui n'ouvrent pas le dimanche, trois sous-secteurs ont un effet significatif sur la probabilité de choisir l'option 1 (qui n'a pas de signification particulière). Pour les entreprises qui ouvrent régulièrement le dimanche trois sous-secteurs ont un effet significatif sur la probabilité de choisir l'option 1. Pour les entreprises ouvrant occasionnellement le dimanche aucun sous-secteurs n'est significatif.

Considérons à présent la significativité statistique des attributs du DCE.

#### Majoration salariale

Sur les trois sous-échantillons, il apparaît que les entreprises ne sont pas disposées à offrir une majoration salariale supérieure à celle qui est d'ores et déjà prévue dans la réglementation actuelle, c'est-à-dire une majoration salariale de 70% pour chaque heure travaillée un dimanche.

#### Repos compensatoire

Sur les trois sous-échantillons d'entreprises, une différence significative apparaît entre permettre aux salariés travaillant le dimanche de se reposer un nombre d'heures correspondant au nombre d'heures travaillées et un nombre d'heures multiplié par deux uniquement pour le sous-échantillon des entreprises qui ouvrent occasionnellement le dimanche, qui ne sont pas disposées à aller au-delà du nombre d'heures travaillées. Pour les deux autres sous-échantillons, les entreprises ne sont clairement pas disposées à aller au-delà d'un repos correspondant à une multiplication par deux selon le nombre d'heures travaillées en y ajoutant 1 jour de congé par 25 dimanche travaillés.

### Gestion des congés

Pour ce qui concerne la garantie offerte par l'entreprise de pouvoir poser congés deux semaines incluant trois week-ends consécutifs de libre aux salariés travaillant le dimanche, des différences significatives entre les entreprises selon leur expérience de l'ouverture dominicale se font jour. Ainsi, les entreprises n'ouvrant pas le dimanche sont favorables à offrir une garantie aux salariés concernés. A l'inverse les entreprises ouvrant occasionnellement le dimanche y sont opposées.

Les entreprises ouvrant régulièrement le dimanche n'ont pas de préférences concernant la garantie sur les congés de 2 semaines. A noter, comme nous l'avons vu au préalable dans les statistiques concernant les pratiques actuelles des entreprises (section 3.9), une large majorité (67%) des entreprises ouvrant le dimanche offrent déjà cette garantie.

### Planning des dimanches travaillés

Comme nous l'avons observé dans les statistiques concernant les pratiques actuelles en matière d'ouverture dominicale des entreprises, celles qui ouvrent les dimanches sont une majorité (56%) à fournir aux salariés le planning au plus tard un mois avant les dimanches concernés.

Les entreprises n'ouvrant pas le dimanche sont indifférentes à une annonce de planning entre 1 semaine et 1 mois avant le dimanche concerné mais sont contre une annonce de planning au cours de la semaine du dimanche concerné. Il en va de même pour les entreprises ouvrant régulièrement le dimanche.

Les entreprises ouvrant occasionnellement le dimanche ont quant à elles une préférence pour une annonce faite au plus tard 15 jours avant le dimanche concerné.

### Consentement préalable au travail du dimanche

Les entreprises n'ouvrant pas le dimanche n'ont pas de préférence quant à la demande de signature d'un consentement écrit. Les entreprises ouvrant occasionnellement ou régulièrement le dimanche partagent les mêmes préférences et ne sont pas disposées à demander un consentement écrit.

## 3.10.4 Interprétation économique des résultats

Afin de donner une interprétation plus économique aux résultats obtenus dans le paragraphe précédent, le calcul des odds ratio (Tableau 17) et des dispositions à payer (Tableau 18), fournissent un éclairage utile. En effet, dans la mesure où la variable monétaire (majoration salariale) est significative pour les trois sous-échantillons, il est possible d'évaluer la disposition à payer des employeurs pour ne pas être soumis à une compensation supérieure à la condition en référence (pour le repos compensatoire, les congés de 15 jours ou le consentement écrit) ou pour renoncer à prévenir un mois à l'avance dans le cas de la date d'annonce des plannings des dimanches travaillés. En utilisant le montant du salaire horaire minimum non qualifié brut à 11.84€, nous pouvons ainsi calculer les montants que les employeurs sont prêts à payer et ainsi hiérarchiser les compensations.

Tableau 17. Odds ratio

	Entreprises qui n'ouvrent pas le dimanche	Entreprises qui ouvrent occasionnellement le dimanche	Entreprises qui ouvrent régulièrement le dimanche
Majoration salariale	0.42	0.15	0.18
Repos x 1	Ref.	Ref.	Ref.
Repos x 2	NS	0.82	NS
Repos > x 2	0.70	0.56	0.86
Congé 15 jours consécutifs incluant 3 week-ends	1.20	0.88	NS
Informé en début de semaine	0.80	0.84	0.72
Informé semaine précédente	NS	NS	NS
Informé 15 jours avant	NS	1.44	NS
Informé 1 mois avant	Ref.	Ref.	Ref.
Consentement écrit	NS	0.84	0.86

Tableau 18. Disposition à payer

	Entreprises qui n'ouvrent pas le dimanche	Entreprises qui ouvrent occasionnellement le dimanche	Entreprises qui ouvrent régulièrement le dimanche
Repos x 1	Ref.	Ref.	Ref.
Repos x 2	NS	€ 1.23	NS
Repos > x 2	€ 4.80	€ 3.74	€ 3.18
Congé 15 jours consécutifs incluant 3 week-ends	€ - 2.42	€ 0.84	NS
Informé en début de semaine	€ 2.95	€ 1.14	€ 2.25
Informé semaine précédente	NS	NS	NS
Informé 15 jours avant	NS	€ - 2.31	NS
Informé 1 mois avant	Ref.	Ref.	Ref.
Consentement écrit	NS	€ 1.09	€ 1.04

#### Entreprises qui n'ouvrent pas le dimanche

Il apparaît qu'elles ne sont pas prêtes à compenser le travail du dimanche par un repos compensatoire supérieur à deux fois le nombre d'heures travaillées. Elles sont, en effet, disposées à payer 4,80€ par heure travaillée le dimanche pour ne pas être soumise à devoir offrir un repos compensatoire supérieur à deux fois le nombre d'heures travaillées « toutes choses égales par ailleurs ». Par contre, un congé de 15 jours consécutifs n'est pas un obstacle, elles sont donc disposées à le donner (on observe qu'elles ne sont, en effet, pas disposées à payer pour l'enlever du lot de compensations à offrir aux salariés). Elles ont conscience que le fait d'informer les salariés en début de semaine peut ne pas être favorable à l'organisation de leur vie familiale et leur bien-être et sont ainsi disposées à payer pour ne pas se soumettre à une législation induisant une mise à disposition de l'information aux salariés à court terme.

Elles sont indifférentes à demander la signature d'un consentement écrit, celles n'ouvrant pas le dimanche.

#### Entreprises qui ouvrent occasionnellement le dimanche

Elles sont disposées à payer 1,23€ par heure travaillée pour ne pas avoir à offrir un repos compensatoire équivalent à deux fois le nombre d'heures travaillées « toutes choses égales par ailleurs » et 3,74€ pour ne pas avoir à offrir un repos compensatoire supérieur à deux fois le nombre d'heures travaillées. Elles sont disposées à payer 1,09€ pour ne pas avoir à demander aux salariés la signature d'un consentement écrit. Elles sont disposées à payer 0,84€ pour ne pas offrir aux salariés la possibilité de prendre 15 jours de congés consécutifs incluant 3 week-ends.

Au niveau de l'annonce de planning, elles souhaiteraient informer 15 jours avant le dimanche travaillé et non pas un mois avant pour plus de flexibilité. Elles sont ainsi prêtes à payer 2,31€ pour informer les salariés du planning du dimanche 15 jours avant le dimanche travaillé. Mais, comme les entreprises n'ouvrant pas le dimanche, elles ont conscience qu'informer les salariés en début de semaine peut ne pas être favorable à l'organisation de leur vie familiale et leur bien-être et sont ainsi disposées à payer pour ne pas se soumettre à une législation induisant une mise à disposition de l'information aux salariés à court terme.

#### Entreprises qui ouvrent régulièrement le dimanche

Elles sont disposées à payer 3,18€ par heure travaillée pour ne pas avoir à offrir un repos compensatoire supérieur à deux fois le nombre d'heures travaillées « toutes choses égales par ailleurs ». Elles sont disposées à payer 1,04€ pour ne pas avoir à demander aux salariés la signature d'un consentement écrit.

Au niveau de l'annonce de planning, comme les entreprises n'ouvrant pas le dimanche, elles ont conscience qu'informer les salariés en début de semaine peut ne pas être favorable à l'organisation de leur vie familiale et leur bien-être et sont ainsi disposées à payer pour ne pas se soumettre à une législation induisant une mise à disposition de l'information aux salariés à court terme.

Au niveau du congé de 15 jours consécutifs elles sont indifférentes.

## 4 Ouverture après 18h en semaine ou le samedi

56,80% des entreprises ouvrent en soirée : 15,10% ouvrent occasionnellement, 41,70% ouvrent régulièrement.

20,58% des entreprises ouvrant régulièrement en soirée en semaine, ouvrent également régulièrement en soirée le samedi ; 15,60% n'ouvrent jamais en soirée le samedi.

Tableau 19. Ventilation des entreprises selon la fréquence d'ouverture en soirée (en %)

		Après 18h le samedi		
		Jamais	Occasionnellement	Régulièrement
Après 18h en semaine	Jamais	43.20	0.72	0.18
	Occasionnellement	7.09	7.27	0.28
	Régulièrement	15.60	5.08	20.58

Source : Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

### 4.1 Caractéristiques socio-économiques

50

#### 4.1.1 Entreprises

Comme le montre le Tableau 20, tout comme pour les entreprises ouvrant le dimanche, celles ouvrant après 18h en semaine ou le samedi sont plus grandes que celles n'ouvrant pas et plus souvent franchisées. Au niveau sectoriel, seuls les produits pour la personne sont sur-représentés.

Tableau 20. Caractéristiques socio-économiques des entreprises (en %)

	Entreprise n'ouvrant pas après 18h	Entreprise ouvrant après 18h	Test de différence de moyenne
	(1)	(2)	(1) vs (2)
Moins de 6 salariés	75.38	56.36	***
6 à 10 salariés	14.97	21.58	***
11 à 25 salariés	7.35	13.71	***
Plus de 25 salariés	2.31	8.35	***
Alimentaire	15.02	10.13	***
Technologie, équipement maison, fleurs	21.63	17.15	**

Biens culturels	6.17	7.35	NS
Produits pour la personne	25.36	32.73	***
Services à la personne	24.28	23.73	NS
Grande distribution et autres produits	7.55	8.91	NS
Franchisé	5	11.05	***

Source : Données IGSS.

Notes : Différence entre les moyennes observées entre les colonnes (1) et (2) : significative \* à 10% ; \*\* à 5% ; \*\*\* à 1% et NS : non significative.

### 4.1.2 Salariés

À l'instar des entreprises ouvrant le dimanche, celles ouvrant en soirée recourent plus fréquemment aux CDD, aux temps plein, aux apprentis, aux travailleurs âgés de moins de 30 ans ainsi qu'aux frontaliers français et belges, que celles n'ouvrant pas en soirée.

Les entreprises qui ouvrent en soirée, emploient, par contre, proportionnellement moins de seniors que celles qui n'ouvrent pas en soirée. En revanche, nous ne constatons aucune différence significative au niveau de la répartition par genre des salariés.

Tableau 21. Caractéristiques socio-économiques des salariés (en %)

	Entreprise n'ouvrant pas après 18h	Entreprise ouvrant après 18h	Test de différence de moyenne
	(1)	(2)	(1) vs (2)
Part de femmes	68.66	70.87	NS
Part d'hommes	31.34	29.13	NS
Part de CDI	93.19	90.54	***
Part de CDD	3.24	5.04	***
Part d'apprentis	3.57	4.43	*
Part de temps partiels	29.66	24.71	***
Part de temps plein	66.77	70.86	***
Part de salariés âgé moins de 30 ans	16	27.4	***
Part de salariés âgé entre 30 et 49 ans	55.98	53.52	*
Part de salariés âgé 50 ans et plus	28.02	19.09	***

Part de salariés résidant au Luxembourg	68.32	57.76	***
Part de salariés frontaliers belges	6.41	12.61	***
Part de salariés frontaliers allemands	7.11	7.03	NS
Part de salariés frontaliers français	18.02	22.44	***
Part de salariés ne résidant ni LU/BE/DE/FR	0.15	0.15	NS

Source : Données IGSS.

Notes : Différence entre les moyennes observées entre les colonnes (1) et (2) : significative \* à 10% ; \*\* à 5% ; \*\*\* à 1% et NS : non significative.

Pour ce qui concerne les pratiques d'organisation du travail, les entreprises ouvrant en soirée comme celles ouvrant le dimanche se distinguent de celles qui n'ouvrent pas au niveau du recours à l'intérim et aux contrats étudiants. Le nombre de niveaux hiérarchiques est également plus élevé (en lien avec la taille plus importante des entreprises).

Elles se distinguent de celles ouvrant le dimanche pour les pratiques suivantes : la centralisation des décisions opérationnelles est plus grande au niveau de la planification quotidienne du travail ; de la définition des tâches à effectuer. Et elles évaluent plus fréquemment la satisfaction des clients.

Tableau 22. Pratiques d'organisation du travail (en %)

	Entreprise n'ouvrant pas après 18h	Entreprise ouvrant après 18h	Test de différence de moyenne
	(1)	(2)	(1) vs (2)
Recours à de la main d'œuvre intérimaire	8.01	17.23	***
Recours à des contrats étudiants	23.89	40.98	***
Nombre de niveaux hiérarchiques dans l'organigramme (0-9)	1.58	2.17	***
Planification quotidienne du travail (1 : L'employé qui effectue les tâches à 6 : La Direction)	4.01	3.8	**
Planification hebdomadaire du travail (1 : L'employé qui effectue les tâches à 6 : La Direction)	4.14	4.06	NS
Définition des tâches à effectuer (1 : L'employé qui effectue les tâches à 6 : La Direction)	4.03	4.18	*
Contrôle de la qualité du travail (1 : L'employé qui effectue les tâches à 6 : La Direction)	4.34	4.31	NS
Réapprovisionnement des marchandises (1 : L'employé qui effectue les tâches à 6 : La Direction)	4	3.89	NS
Entreprise évalue fréquemment la satisfaction des clients	25.31	30.17	**

Source : Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Notes : Différence entre les moyennes observées entre les colonnes (1) et (2) : significative \* à 10% ; \*\* à 5% ; \*\*\* à 1% et NS : non significative.

Au niveau des pratiques de gestion du temps de travail, tout comme les entreprises ouvrant le dimanche, elles se distinguent de celles n'ouvrant pas en étant plus nombreuses à établir des Plan(s) d'Organisation du Travail (POT) et des périodes de référence (PDR) pour la gestion des heures de travail. Globalement, elles ont les mêmes freins au non recours aux POT sauf que le frein lié aux besoins de flexibilité n'est pas significatif et le frein lié à l'absence d'accord avec les partenaires sociaux dans l'entreprise est moins présent que dans les entreprises n'ouvrant pas en soirée.

Pour un plus grand nombre d'entreprises, la mise en place de périodes de référence est liée à une convention collective. Le seul frein à la non mise en place de périodes de référence est lié à aucun besoin de flexibilité de la main-d'œuvre.

Tableau 23. Pratiques de gestion du temps de travail (en %)

	Entreprise n'ouvrant pas après 18h	Entreprise ouvrant après 18h	Test de différence de moyenne
	(1)	(2)	(1) vs (2)
<b>Ensemble des entreprises :</b>			
Entreprise a établi un ou plusieurs Plan(s) d'Organisation du Travail (POT) pour le personnel en contact avec la clientèle	25.18	39.05	***
<b>Entreprises sans POT :</b>			
PAS POT à cause de lourdeurs administratives	43.03	49.66	**
PAS POT à cause de difficultés à respecter les dispositions légales du POT	30.44	35.62	**
PAS POT à cause d'absence d'accord avec les partenaires sociaux dans l'entreprise	17.29	13.07	**
PAS POT à cause de recours à l'horaire mobile	26.78	38.8	***
PAS POT à cause de besoins de flexibilité de l'entreprise limités	47.27	49.08	NS
PAS POT à cause d'autre raison	11.57	10.3	NS
<b>Entreprises avec POT :</b>			
Proportion des salariés concernés par POT	5.14	5.41	**
<b>Ensemble des entreprises :</b>			
Entreprise applique une ou plusieurs périodes de référence (PDR) pour la gestion des heures de travail	11.1	26.98	***
PDR prévue par une convention collective de travail	11.46	26.4	***
<b>Entreprises sans PDR :</b>			
PAS PDR à cause de lourdeurs administratives	38.62	42.3	NS
PAS PDR à cause d'absence de fluctuation réelle de l'activité	50.49	53.93	NS
PAS PDR à cause d'absence d'accord avec les partenaires sociaux	17.46	15.36	NS
PAS PDR à cause d'aucun besoin de flexibilité	45.85	40.21	**

de la main-d'œuvre			
PAS PDR à cause d'autre raison	5.24	5.97	NS

Source : Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Notes : Différence entre les moyennes observées entre les colonnes (1) et (2) : significative \* à 10% ; \*\* à 5% ; \*\*\* à 1% et NS : non significative.

Au niveau des pratiques managériales, tout comme pour les entreprises ouvrant le dimanche, dans celles ouvrant en soirée en comparaison de celles n'ouvrant pas en soirée, la proportion de salariés travaillant en équipe, la rotation des tâches, la certification en matière de gestion de la santé et de la sécurité au travail sont plus élevées. On retrouve à nouveau globalement, les mêmes recours plus nombreux des entreprises (en comparaison à celles n'ouvrant pas) au niveau des systèmes de reconnaissance et de primes. On retrouve également un recours plus important aux divers canaux de diffusion de l'information dans l'entreprise.

Par contre les cercles de qualité, les formations, concernent plus de salariés. Le juste-à-temps est également plus utilisé.

Tableau 24. Pratiques managériales (en %)

	Entreprise n'ouvrant pas après 18h	Entreprise ouvrant après 18h	Test de différence de moyenne
	(1)	(2)	(1) vs (2)
Proportion de salariés travaillant actuellement en équipe (0 : aucun à 6: 95 à 100% des employés)	3.04	3.83	***
Proportion de salariés participant à des groupes de travail se réunissant pour débattre et trouver des solutions aux problèmes relatifs à leur travail (0 : aucun à 6: 95 à 100% des employés)	1.92	2.23	***
Salariés en mesure d'assurer les tâches d'autres collègues	75.07	87.57	***
Entreprise utilise le Juste-à-Temps	27.14	32.12	**
Entreprise est certifiée ou s'inspire de normes en matière de gestion de la santé et de la sécurité au travail	46.05	49.92	*
Au cours des 12 derniers mois combien de salariés ont bénéficié de jours de formation pris sur le temps de travail (0 : aucun à 6: 95 à 100% des employés)	1.07	1.98	***
Existence d'un système de reconnaissance	4.24	8.99	***
Primes ou bonus liés à la performance individuelle	24.45	34.85	***
Primes ou bonus liés à la performance de l'équipe ou de l'entreprise	14.09	28.81	***
Plan d'intéressement	6.17	4.84	NS

Actionnariat salarié	2.86	2.42	NS
Autre système de rémunération	3.1	5.32	**
Fréquence des réunions traitant des conditions de travail ou des horaires (0: jamais ou moins d'une fois par an; 4: journalièrement ou hebdomadairement)	1.68	2.01	***
Part de la durée totale des réunions utilisée par salariés pour qu'ils s'expriment ou posent des questions (1: Aucune; 4: Plus de la moitié du temps)	2.61	2.79	***
Direction utilise un programme de suggestions des salariés, boîte à idées O/N	27.02	33.42	***
Direction utilise enquête(s) auprès des salariés (au moins une depuis début 2016) O/N	31.72	29.59	NS
Direction utilise soirées, fêtes et / ou séminaires d'entreprises O/N	51.05	57.54	***
Direction utilise panneaux d'affichage, distribution régulière de bulletins d'information ou des emails pour communiquer avec l'ensemble des salariés O/N	20.15	42.25	***

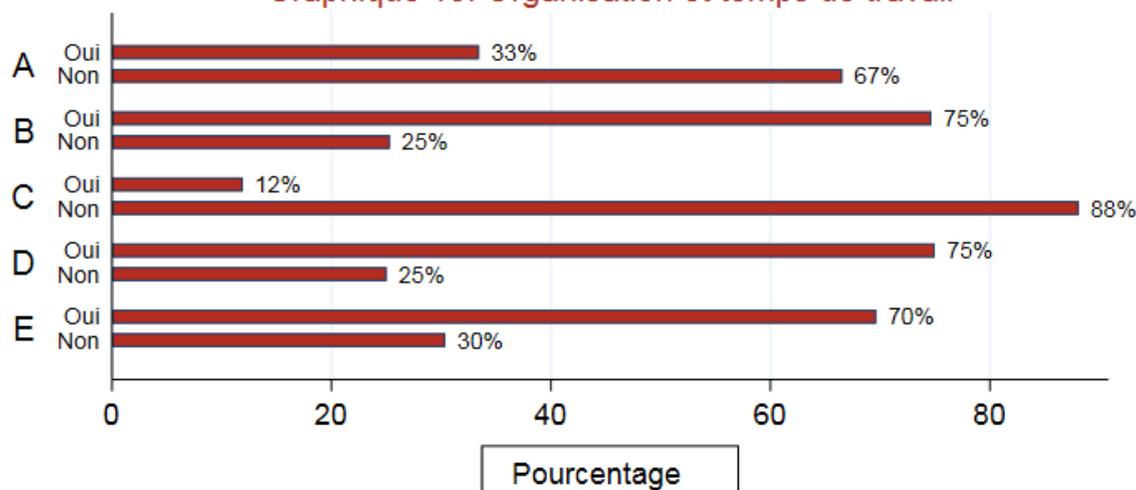
Source : Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Notes : Différence entre les moyennes observées entre les colonnes (1) et (2) : significative \* à 10% ; \*\* à 5% ; \*\*\* à 1% et NS : non significative.

Pour ce qui concerne les entreprises ouvrant en soirée, l'enquête nous fournit également des informations sur les outils d'ajustement utilisés pour la gestion du travail après 18h.

Il apparaît ainsi que l'ajustement du volume de travail, pour celles qui ne recourent pas uniquement à la présence du gérant, se base essentiellement sur les salariés habituels (recours accru aux heures supplémentaires, adaptation des plannings). Pour 75% des entreprises concernées, les salariés travaillant après 18h en semaine et/ou le samedi, le font sur base volontaire. 70% ont un roulement entre salariés travaillant le dimanche.

Graphique 15. Organisation et temps de travail



Source :

Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Légende :

A) Le gérant est la seule personne à tenir le magasin le dimanche

**Pour les 67% de non à A : Lors des ouvertures après 18h en semaine et/ou le samedi, l'entreprise a eu recours aux outils d'ajustement du volume de travail suivants :**

B) Salariés habituels (recours accru aux heures supplémentaires, adaptation des plannings)

C) Augmentation des effectifs (augmentation du nombre de CDI, CDD, d'intérimaires, d'étudiants)

D) Roulement entre salariés le dimanche

## 4.2 Consultation et représentation des salariés

Hormis la non distinction au niveau du climat social et sur la fréquence des réunions entre Direction et délégation de la personne, on retrouve les mêmes différences entre les entreprises qui ouvrent et celles qui n'ouvrent pas que celles observées pour l'ouverture du dimanche.

Les entreprises ouvrant en soirée sont ainsi plus nombreuses à (i) avoir signé une convention collective (d'entreprise ou de branche) ; (ii) avoir légèrement plus de syndicats représentés que celles n'ouvrant pas.

Tableau 25. Consultation et représentation des salariés (en %)

	Entreprise n'ouvrant pas après 18h	Entreprise ouvrant après 18h	Test de différence de moyenne
	(1)	(2)	(1) vs (2)
Entreprise est couverte par une convention collective de travail au niveau de l'entreprise	0.71	7.35	***
Entreprise est couverte par une convention collective de travail au niveau du secteur d'activité	7.5	18.58	***
Combien de syndicats sont représentés dans l'entreprise (0: Aucun; 4: 4 ou plus; ne sais pas exclut)	0.05	0.16	***

Climat social actuel dans l'entreprise (0: Plutôt calme ou Très calme; 1: Très tendu ou Plutôt tendu)	6.15	7.17	NS
Disposition d'une délégation du personnel	5.42	12.73	***
Proposition sur conditions de travail ou horaires exprimées par délégation du personnel 12 derniers mois	26.32	32.59	NS
Fréquence des réunions entre Direction et délégation du personnel (0: jamais ou moins d'une fois par an; 4: journalièrement ou hebdomadairement)	2.36	2.68	NS

Source : Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Notes : Différence entre les moyennes observées entre les colonnes (1) et (2) : significative \* à 10% ; \*\* à 5% ; \*\*\* à 1% et NS : non significative.

### 4.3 E-commerce et changement technologique

Contrairement à celles ouvrant le dimanche, les entreprises ouvrant en soirée sont plus nombreuses que celles n'ouvrant pas en soirée à (i) avoir un site Web (61% contre 56%) ; (ii) réaliser des ventes sur une plateforme de Marketplace ; (iii) générer un chiffre d'affaires en ligne faible (de l'ordre de 0,55% du chiffre d'affaires total).

Le site Web, quand il existe, en comparaison de celui des entreprises ouvrant le dimanche, est plus riche en contenu, en fournissant tous les services listés dans le questionnaire sauf le paiement en ligne qui ne se distingue pas en comparaison des entreprises n'ouvrant pas en soirée.

Les entreprises ouvrant en soirée, tout comme celle ouvrant le dimanche, sont plus nombreuses à (i) prévoir de développer un site Web ou (ii) des ventes sur une plateforme de Marketplace. Egalement plus nombreuses à (iii) utiliser ou prévoir d'utiliser les caisses automatiques, (iv) les lecteurs de code-barres portables ou (v) le retrait des achats en ligne en magasin.

Concernant les freins à l'e-commerce, seuls les problèmes liés au cadre juridique distinguent les entreprises ouvrant en soirée de celles n'ouvrant pas en soirée.

Tableau 26. E-commerce et changement technologique (en %)

	Entreprise n'ouvrant pas après 18h	Entreprise ouvrant après 18h	Test de différence de moyenne
	(1)	(2)	(1) vs (2)
<b>Ensemble des entreprises :</b>			
Entreprise possède un site Web	56.34	61.32	**
Entreprise réalise des ventes sur une plateforme de Marketplace (ex. Amazon, Ebay, ...)	1.8	2.93	*
<b>Entreprises possédant un site Web :</b>			
Catalogues de produits ou listes de prix sur site Web	54.91	65.16	***
Service de commande ou de réservation en ligne ("mon panier") sur site Web	22.59	33.87	***
Politique de confidentialité, un sceau de confidentialité ou de certification liés à la sécurité du	38.42	47.94	***

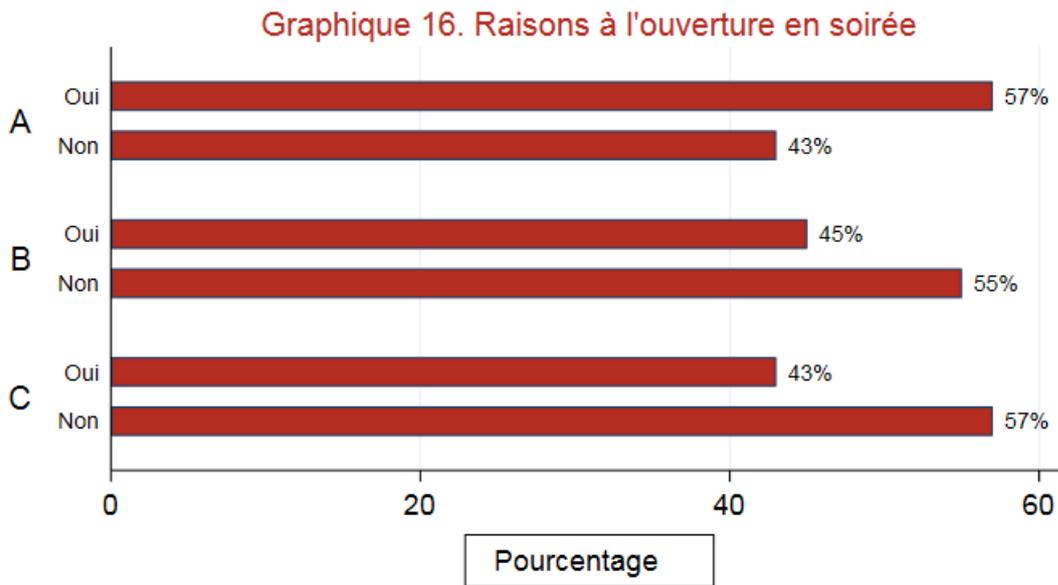
site Web			
Service de paiement en ligne (Paypal, Mastercard, Visa, Digicash) sur site Web	19.08	22.48	NS
Suivi des commandes en lignes sur site Web	14.25	20.95	***
<b>Entreprises ne possédant pas de site web permettant les commandes en ligne ou ne réalisant pas de vente sur une plateforme de Marketplace :</b>			
Entreprise prévoit de développer un site Web avec service de commande ou de réservation en ligne	20.92	38.87	***
Entreprise prévoit de développer des ventes en ligne sur une plateforme de Marketplace (ex. Amazon, Ebay...)	13.33	18.05	***
<b>Entreprises possédant un site Web et/ou réalisant des ventes sur une plateforme de Marketplace :</b>			
Au cours des 12 derniers mois, part approximative du chiffre d'affaires total réalisée grâce à l'e-commerce	0.46	0.55	*
<b>Ensemble des entreprises - Freins à l'e-commerce :</b>			
Produits ou services ne se prêtant pas au commerce électronique	45.78	48.07	NS
Problèmes d'ordre logistique (transport de marchandises ou prestation de services)	41.15	42.8	NS
Problèmes liés aux paiements	21.73	20.83	NS
Problèmes liés à la sécurité ou à la protection des données	21.72	23.99	NS
Problèmes liés au cadre juridique	16.17	28.36	***
Mise en place de ce type de ventes coûtant trop cher par rapport aux bénéfices attendus	43.82	45.74	NS
Autre obstacle (relation client, franchisé, etc.)	4.95	6.25	NS
<b>Ensemble des entreprises :</b>			
Entreprise utilise ou prévoit d'utiliser une caisse automatique	33.67	37.17	*
Entreprise utilise ou prévoit d'utiliser un lecteur de code-barres portable	27.34	34.17	***
Entreprise utilise ou prévoit d'utiliser le retrait des achats online en magasin	14.2	25.93	***

Source : Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Notes : Différence entre les moyennes observées entre les colonnes (1) et (2) : significative \* à 10% ; \*\* à 5% ; \*\*\* à 1% et NS : non significative.

## 4.4 Raisons à l'ouverture après 18h

Alors qu'aucune conclusion ne se dégagait pour les entreprises ouvrant le dimanche, celles ouvrant en soirée, considèrent que l'ouverture en horaires étendus a un impact positif sur le chiffre d'affaires. Le fait que les concurrents ou magasins situés à proximité ouvrent en soirée n'est pas une raison à l'ouverture en horaires étendus pour 55% des entreprises concernées.



Source :  
Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Légende :  
A) L'ouverture en soirée a un impact positif sur le chiffre d'affaires global de l'entreprise  
B) Les magasins concurrents ouvrent en soirée  
C) Les magasins situés à proximité ouvrent en soirée

Pour analyser en détail les résultats, une ventilation de la moyenne des entreprises ayant répondu oui aux raisons à l'ouverture en soirée a été réalisée selon la taille, le secteur, le statut de franchisé, la localisation géographique et le type de clientèle.

Tableau 27. Motifs d'ouverture en soirée et caractéristiques des entreprises (en %)

	Raison A	Raison B	Raison C
Moins de 6 salariés	49.55	33.58	30.95
6 à 10 salariés	57.14	48.69	50.91
11 à 25 salariés	78.61	63.39	58.07
Plus de 25 salariés	72.36	81.33	84.81
Alimentaire	66.66	45.66	51.07
Technologie, équipement maison, fleurs	41.05	32.58	28.44
Biens culturels	72.27	48.8	62.29
Produits pour la personne	51.8	49.23	50.7
Services à la personne	57.66	34.52	25.8
Grande distribution et autres produits	82.32	76.48	68.73
Franchisé	69.24	55.95	67.77
Luxembourg ville	62.38	40.26	39.74
1ère couronne	52.9	62.63	63.57
2ème couronne	56.23	44.7	42.43
Terres-rouges	71.3	41.23	37.67
Nord et Moselle	42.13	46.72	45.1
Clientèle habituelle de la semaine	59.05	53.38	47.67
Clientèle de soirée	64.42	59.08	62.01
Clientèle occasionnelle, touristes	50.53	55.55	57.45

Source : Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Notes : Différence entre les moyennes observées entre les colonnes (1) et (2) : significative \* à 10% ; \*\* à 5% ; \*\*\* à 1% et NS : non significative.

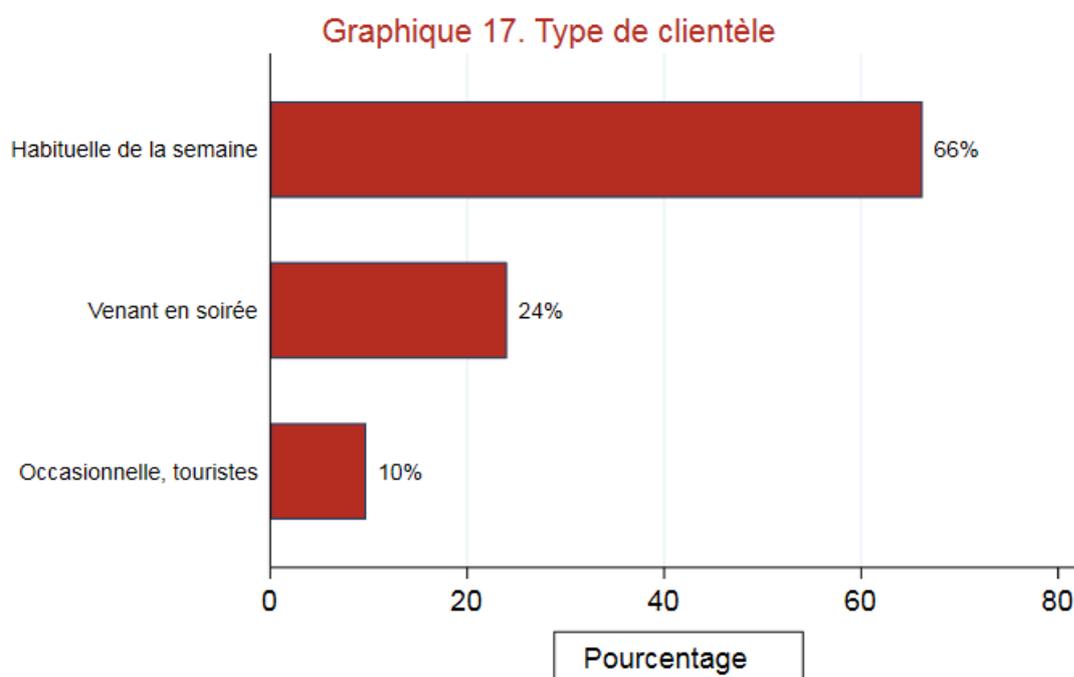
Pour ce qui concerne le fait de déclarer que l'ouverture en soirée a un impact positif sur le chiffre d'affaires global de l'entreprise (raison A), une majorité des entreprises le déclare quelle que soit leur taille. Ainsi, les entreprises de 11 à 25 salariés sont 79% à le déclarer, 72% pour celles de plus de 25 salariés et 50% pour celles de moins de 6 salariés. Les entreprises vendant des produits technologiques, équipement de la maison, ou fleurs sont 41% à déclarer cet effet positif contre 82% dans la grande distribution et autres produits. Près de 70% des entreprises franchisées déclarent cet effet positif. Selon la localisation géographique, ce sont les entreprises localisées dans les Terres-rouges (71%) suivies de celles localisées à Luxembourg ville (62%) qui déclarent le plus cet effet positif.

Les entreprises les plus grandes, de la grande distribution, franchisées, localisées dans la première couronne autour de Luxembourg ville déclarent plus fréquemment que les autres ouvrir après 18h en

raison de l'ouverture de leurs concurrents en soirée (raison B). En outre, ce sont les entreprises dont la clientèle principale est celle de soirée qui déclarent le plus fréquemment cette raison.

Concernant le fait de déclarer que l'ouverture après 18h en semaine ou le samedi est influencée par le fait que les magasins situés à proximité ouvrent en soirée (raison C), les entreprises les plus grandes, de la grande distribution, franchisées, localisées dans la première couronne autour de Luxembourg ville et dont la clientèle principale est celle de soirée, sont celles qui déclarent le plus fréquemment cette raison.

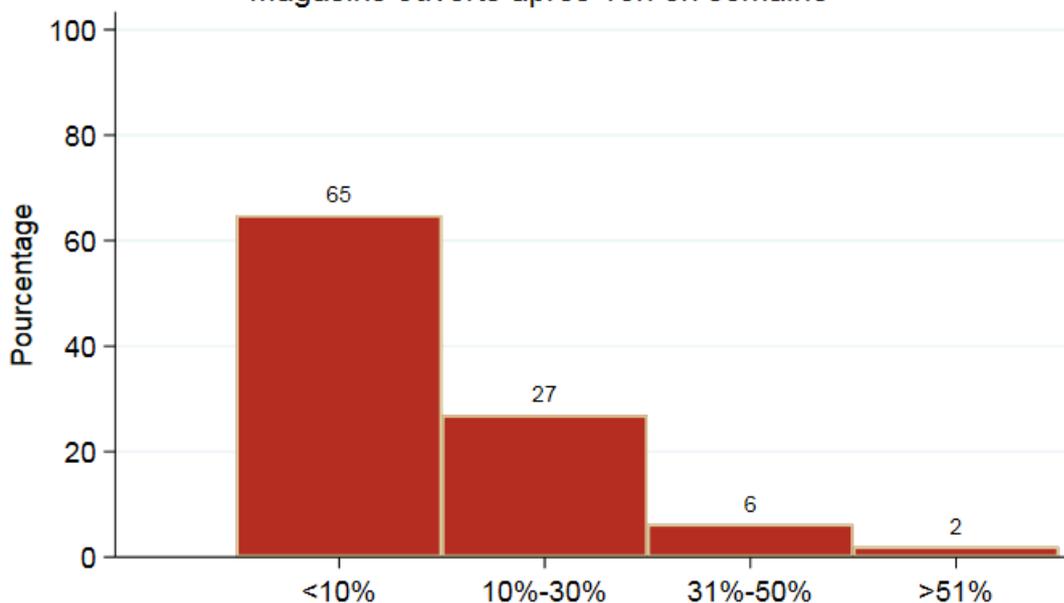
Pour revenir sur le type de clientèle fréquentant les magasins en soirée, pour 66% des entreprises ouvrant en soirée, il s'agit de la clientèle habituelle de la semaine.



Source :  
Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

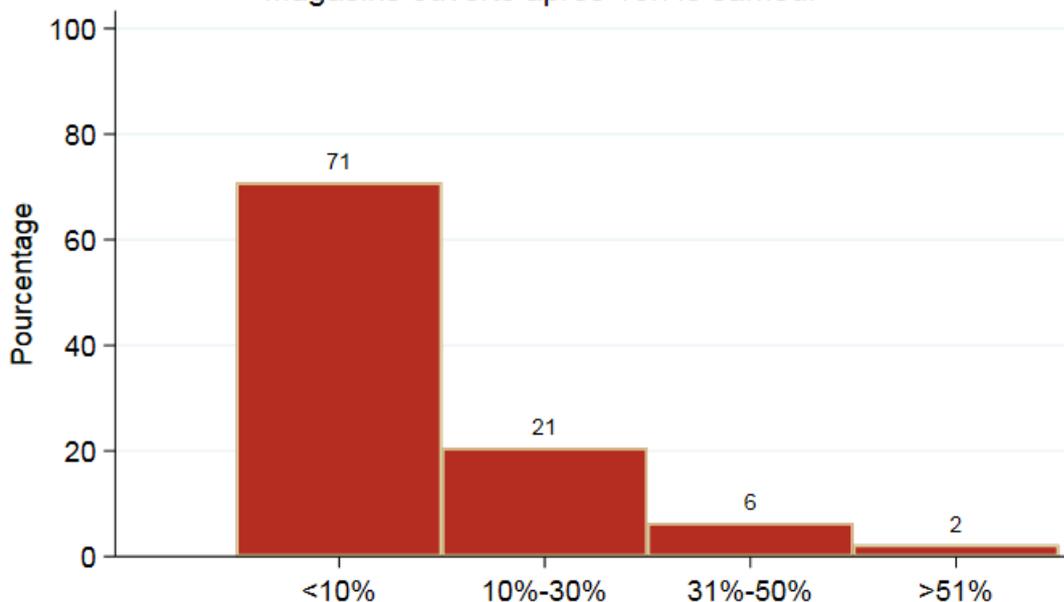
Au niveau du chiffre d'affaires généré par l'ouverture en soirée, comme l'illustre les deux graphiques qui suivent, pour plus de 65% des entreprises qui ouvrent en soirée en semaine ou le samedi, la part approximative du chiffre d'affaire total (en excluant la TVA) réalisé est inférieure à 10%. Entre 20% et 30% des entreprises génèrent un chiffre d'affaires de 10 à 30%.

**Graphique 18. Pourcentage du chiffre d'affaires en horaires étendus  
Magasins ouverts après 18h en semaine**



Source :  
Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

**Graphique 19. Pourcentage du chiffre d'affaires en horaires étendus  
Magasins ouverts après 18h le samedi**



Source :  
Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

## 4.5 Déterminants de l'ouverture après 18h

Les principaux facteurs déterminants de l'ouverture en soirée sont : (i) la taille de l'entreprise et (ii) les pratiques organisationnelles et managériales suivantes : utiliser les périodes de référence, former les salariés, faire des enquêtes auprès des salariés, des fêtes d'entreprise, avoir un nombre plus important de niveaux hiérarchiques, centraliser la décision opérationnelle de définition des tâches à effectuer par les salariés.

Les principaux freins sont : (i) la vente de produits alimentaires uniquement, (ii) l'âge de l'entreprise, (iii) un chiffre d'affaires en baisse sur les 12 derniers mois et (iv) recourir à des primes / bonus liés à la performance collective (équipe ou entreprise).

Tableau 28. Résultats synthétiques de l'estimation économétrique des déterminants de l'ouverture en soirée

	Ouverture en soirée
Moins de 6 salariés	Ref.
6 à 10 salariés	NS
11 à 25 salariés	+
Plus de 25 salariés	+
Alimentaire	Ref.
Technologie, équipement maison, fleurs	+
Biens culturels	+
Produits pour la personne	+
Services à la personne	+
Grande distribution et autres produits	+
Age de l'entreprise	-
Groupe	NS
Franchise	NS
Clientèle locale	Ref.
Clientèle nationale	NS
Clientèle frontalière	NS
Clientèle internationale	NS
Concurrence limitée/très limitée	Ref.
Concurrence intense	NS
Concurrence très intense	NS
Menace nouveaux magasins pas du tout	Ref.
Menace nouveaux magasins un peu	NS
Menace nouveaux magasins tout à fait	NS
Menace e-commerce pas du tout	Ref.
Menace e-commerce un peu	NS
Menace e-commerce tout à fait	NS
Évolution demande difficile pas du tout	Ref.
Évolution demande difficile un peu	NS
Évolution demande difficile tout à fait	NS

Chiffre d'affaires stable entre -5% et +5%	Ref.
Chiffre d'affaires augmenté plus de 5%	NS
Chiffre d'affaires diminué plus de 5%	-
Part de femmes	NS
Part de résidents (ou hors grande région)	Ref.
Part frontaliers belges	+
Part frontaliers allemands	NS
Part frontaliers français	NS
Part de CDI	NS
Part temps plein	NS
Part de moins de 30 ans	Ref.
Part 30 à 49 ans	-
Part 50 ans et plus	-
Syndicat	NS
Convention collective niveau entreprise	NS
Convention collective niveau secteur	NS
Climat social tendu ou très tendu	Ref.
Climat social plutôt calme	NS
Climat social très calme	NS
Délégation du personnel	NS
Plan d'Organisation du Travail	NS
Période de référence	+
Entretien d'évaluation	NS
Système de reconnaissance	NS
Primes / bonus liés performance individuelle	NS
Primes / bonus liés performance équipe ou entreprise	-
Plan d'intéressement	NS
Actionnariat salarié	NS
Formation	+
Niveaux hiérarchiques	+
Degré de centralisation de la planification quotidienne	NS
Degré de centralisation de la planification hebdomadaire	NS
Degré de centralisation de la définition des tâches à effectuer	+
Degré de centralisation du contrôle de la qualité du travail	NS
Degré de centralisation du réapprovisionnement des marchandises	NS
Travail en équipe	NS
Rotation des tâches	NS
Cercle de qualité	NS
Evaluation satisfaction clients	NS
Norme gestion santé et sécurité travail	NS
Juste-à-Temps	NS
Réunion manager / salarié	NS
Programme de suggestion	NS
Enquête auprès salariés	+
Fêtes d'entreprise	+
Commerce en ligne	NS

Marketplace	NS
Constant	NS

Source : Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Notes : Modèle logit. Signe des coefficients significatifs ; NS : coefficient non significatif ; Ref. Variables de référence.

## 4.6 Freins perçus à l'ouverture régulière après 18h

Tout comme les entreprises ouvrant le dimanche, celles ouvrant en soirée se distinguent de celles n'ouvrant pas quant à avoir plus de difficultés à recruter pour les postes en contact avec la clientèle. Elles ne se distinguent pas sur les difficultés à recruter sur les autres postes vacants.

Elles ont en proportion également moins de postes vacants.

Elles sont plus nombreuses à avoir des difficultés à retenir leurs salariés.

Tableau 29. Difficultés à recruter et à retenir des salariés (en %)

	Entreprise n'ouvrant pas après 18h	Entreprise ouvrant après 18h	Test de différence de moyenne
	(1)	(2)	(1) vs (2)
<b>Postes en contact avec la clientèle :</b>			
Difficultés à recruter sur des postes vacants	35.88	43.67	**
Pas de postes vacants	50.21	37.43	***
Difficultés à retenir	9.53	14.41	***
<b>Autres postes :</b>			
Difficultés à recruter sur des postes vacants	21.05	22.01	NS
Pas de postes vacants	56.39	47.21	***
Difficultés à retenir	3.77	6.76	***

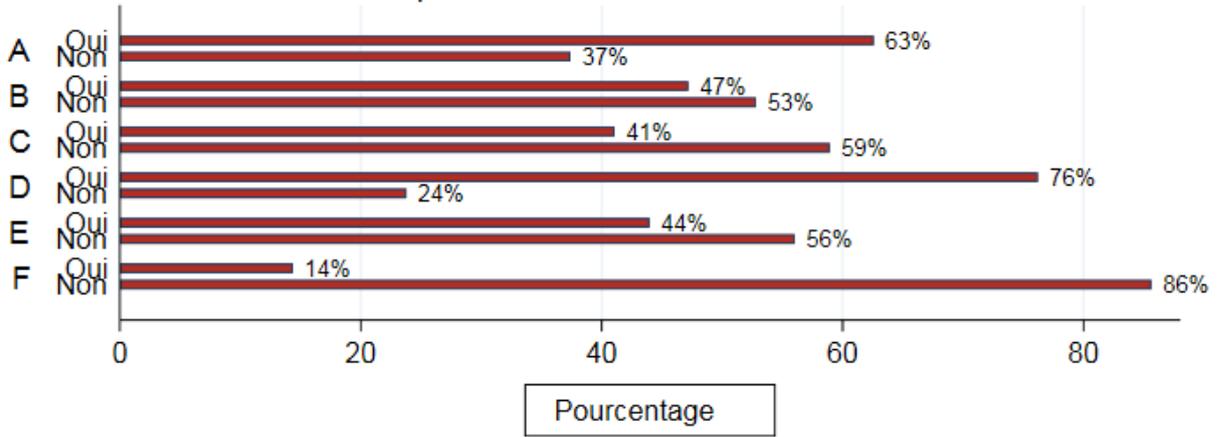
Source : Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Notes : Différence entre les moyennes observées entre les colonnes (1) et (2) : significative \* à 10% ; \*\* à 5% ; \*\*\* à 1% et NS : non significative.

Tout comme les entreprises ouvrant le dimanche, celles ouvrant en soirée considèrent majoritairement (i) que l'ouverture coûte trop cher par rapport aux bénéfices attendus (63%) et (ii) que les soirées sont un temps de repos hebdomadaire des salariés (76%). Elles sont également nombreuses à penser que l'ouverture en soirée (iii) n'engendrerait pas la fermeture d'un jour de semaine. Pour celles qui considèrent que cela engendrerait un jour de fermeture en semaine, ce serait le lundi pour une majorité d'entre-elles. (iv) Pour 59% de celles-ci, la réglementation actuelle n'est pas un frein.

44% des entreprises considèrent qu'il n'y a pas assez de magasins qui ouvrent en soirée et 47% ont des difficultés à trouver des salariés volontaires pour travailler en soirée.

**Graphique 20. Freins perçus à l'ouverture**  
Après 18h en semaine ou le samedi

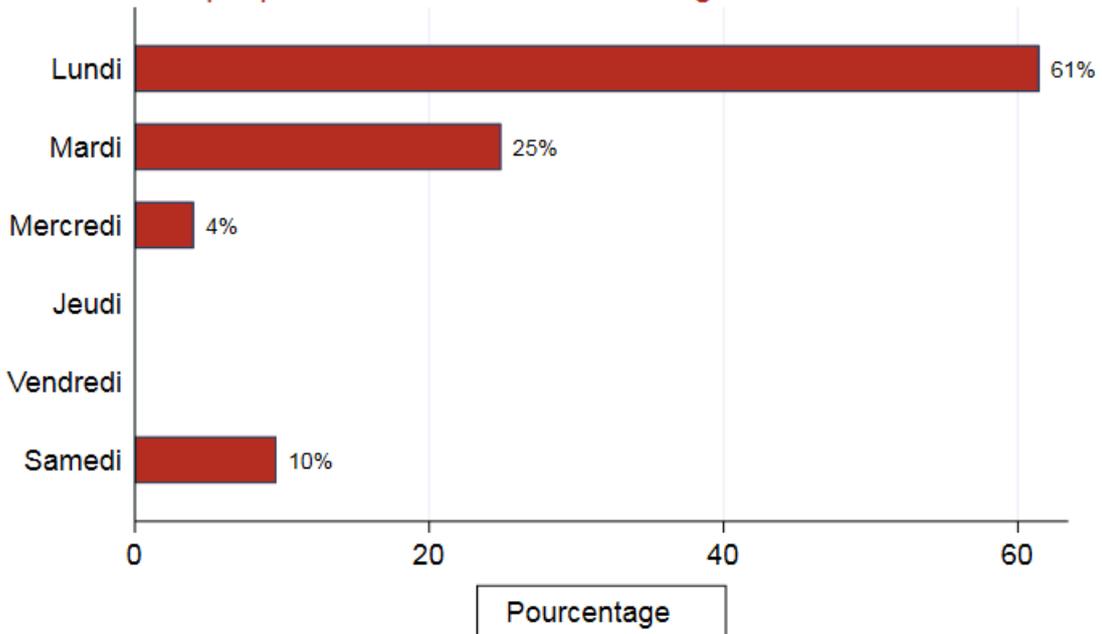


Source :  
Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Légende :

- A) Ouverture coûtant trop cher par rapport aux bénéfices attendus
- B) Difficulté à trouver des salariés volontaires pour travailler après 18h
- C) La réglementation actuelle des heures d'ouverture
- D) Les soirées sont un temps de repos hebdomadaire des salariés
- E) Il n'y a pas assez de magasins qui ouvrent en soirée
- F) L'ouverture du magasin en soirée engendrerait la fermeture du magasin un autre jour de la semaine

**Graphique 21. Ouverture en soirée engendrerait une fermeture**



Source :  
Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

## 4.7 Perception de la législation actuelle

Les entreprises ouvrant en soirée en comparaison de celles n'ouvrant pas, ne se distinguent que sur le fait qu'elles sont plus nombreuses à anticiper un effet favorable pour l'entreprise de l'extension des heures d'ouverture.

Tableau 30. Perception de la législation actuelle sur les heures d'ouverture (en %)

	Entreprise n'ouvrant pas après 18h	Entreprise ouvrant après 18h	Test de différence de moyenne
	(1)	(2)	(1) vs (2)
Entreprise satisfaite de la législation actuelle	88.17	88.18	NS
Si autorisation d'ouvrir 24/7 l'entreprise ne change rien	66.47	68.66	NS
Si autorisation d'ouvrir 24/7 l'entreprise adapte ses heures d'ouverture dans la semaine	27.83	26.5	NS
Si autorisation d'ouvrir 24/7 l'entreprise adapte ses heures d'ouverture à celles de ses concurrents	32.19	34.3	NS
Entreprise pense que la législation sur les heures de fermeture est adaptée aux besoins du client	70.29	70.63	NS
Entreprise pense qu'une extension des heures d'ouverture lui permettrait d'embaucher des salariés supplémentaires	19.94	26.88	***
Entreprise pense qu'une extension des heures d'ouverture serait (0: défavorable à elle ou ne sais pas; 1: favorable à elle)	9.28	16.54	***

Source : Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Notes : Différence entre les moyennes observées entre les colonnes (1) et (2) : significative \* à 10% ; \*\* à 5% ; \*\*\* à 1% et NS : non significative.

## 5 Ouverture les jours fériés

### 5.1 Synthèse des principaux résultats

26,60% des entreprises déclarent ouvrir quelques fois ou régulièrement les jours fériés, 18,30% ouvrent occasionnellement et 8,30% ouvrent régulièrement.

En comparaison des commerces n'ouvrant pas les jours fériés, ceux ouvrant s'en distinguent sur les principales dimensions suivantes :

- Concernant les caractéristiques des entreprises, là encore les plus grandes et franchisées ouvrent en proportion plus les jours fériés. Au niveau sectoriel, les commerces de l'alimentaire, des produits pour la personne et de la grande distribution, sont sur-représentés. Les services à la personne sont sous-représentés.
- Concernant les caractéristiques de leurs salariés, elles emploient une part plus importante de femmes, de CDD, de salariés âgés de moins de 30 ans, de frontaliers venant de Belgique. Elles emploient une part moins importante de salariés âgés de 30 à 49 ans et moins de résidents.
- Au niveau des pratiques d'organisation du travail, elles sont plus nombreuses à recourir à de la main d'œuvre intérimaire ; à des contrats étudiants ; à avoir une organisation qui se base sur un nombre un peu plus élevé de niveaux hiérarchiques (lié à une taille plus grande) et à avoir un degré de centralisation des décisions opérationnelles un peu plus élevé pour la planification hebdomadaire du travail et le contrôle de la qualité du travail. Elles évaluent fréquemment plus la satisfaction des clients.
- Pour la gestion du temps de travail, elles sont plus nombreuses à avoir établi un ou plusieurs Plan(s) d'Organisation du Travail (POT) ; à appliquer une ou plusieurs périodes de référence prévues par une convention collective.
  - Lorsque pas de POT, elles sont plus nombreuses à considérer comme un obstacle les lourdeurs administratives ; le respect des dispositions légales ; l'absence d'accord avec les partenaires sociaux dans l'entreprise. Elles sont plus nombreuses à préférer l'horaire mobile et à ne pas y recourir du fait de besoins de flexibilité limités ;
  - Lorsque qu'elles ne recourent pas aux périodes de référence, elles sont plus nombreuses à considérer comme un obstacle les lourdeurs administratives. Elles sont également plus nombreuses à ne pas y recourir en raison de l'absence de fluctuation réelle de l'activité et de l'absence d'accord avec les partenaires sociaux dans l'entreprise.
- Au niveau de leurs pratiques de management du personnel, elles sont plus nombreuses à avoir une rotation des tâches entre les salariés ; à être certifiées ou à s'inspirer des normes en matière de gestion de la santé et de la sécurité au travail ; à avoir un actionnariat salarié ou un système de rémunération autre que les primes ou le plan d'intéressement.
- Les réunions traitant des conditions de travail ou des horaires sont légèrement moins fréquentes. Elles utilisent également plus fréquemment les moyens de diffusion d'informations suivants : un programme de suggestions des salariés ; panneaux d'affichage, distribution régulière de bulletins d'information ou par emails.

Elles ont une moins grande proportion de salariés participant à des groupes de travail, se réunissant pour débattre et trouver des solutions aux problèmes relatifs à leur travail.

- Pour ce qui concerne la consultation et la représentation des salariés, elles sont plus nombreuses à avoir signé une convention collective (d'entreprise ou de branche) et à avoir une délégation du personnel. Les réunions entre direction et délégation du personnel sont légèrement moins fréquentes.
- Concernant l'e-commerce, elles sont moins nombreuses à avoir un site web (52% contre 62%) et à réaliser des ventes sur une plateforme de Marketplace (1% contre 3%). Leur site Web, quand il existe, ne se distingue pas de celui des commerces n'ouvrant pas les jours fériés. Elles sont plus nombreuses à prévoir de développer un site Web. Elles sont également plus nombreuses à utiliser, ou prévoir d'utiliser, les caisses automatiques et les lecteurs de code-barres portables. Au niveau des freins à l'e-commerce, elles sont en proportion plus affectées par les obstacles suivants : problèmes d'ordre logistique, problèmes liés à la sécurité ou à la protection des données, problèmes liés au cadre juridique et par le fait d'estimer que la mise en place de ce type de ventes coûte trop cher par rapport aux bénéfices attendus.
- Quant au sentiment sur la législation actuelle, 88% en sont satisfaites, qu'elles ouvrent ou pas les jours fériés. 74% des entreprises qui ouvrent les jours fériés pensent que législation actuelle est adaptée aux besoins du client contre 69% pour celles n'ouvrant pas. Pour 28% des entreprises ouvrant les jours fériés, une extension des heures d'ouverture permettrait d'embaucher des salariés supplémentaires. Pour 22% d'entre elles (contre 10% pour celles n'ouvrant pas), l'extension aurait un effet favorable pour l'entreprise.
- Les principaux facteurs déterminants de l'ouverture les jours fériés sont : (i) une taille d'entreprise entre 11 et 25 salariés, (ii) une concurrence intense ou très intense, (iii) un sentiment de légère menace de l'implantation de nouveaux magasins, (iv) une part de femmes plus importante, (v) une part de frontaliers venant de Belgique plus importante et (vi) la centralisation des décisions opérationnelles concernant le réapprovisionnement des marchandises. Les principaux freins sont : (i) la vente de services à la personne, (ii) avoir une clientèle nationale, (iii) ressentir une menace du e-commerce, (iv) avoir un chiffre d'affaires fluctuant à la baisse comme à la hausse, (v) employer une large part de salariés âgés entre 30 et 49 ans, (vi) centraliser les décisions opérationnelles concernant le contrôle de la qualité du travail, (vii) gérer les stocks en juste-à-temps, (viii) organiser des réunions entre direction et salariés ou encore (ix) avoir un programme de suggestion.

Les tableaux illustrant cette synthèse des résultats principaux sont présentés dans la section ci-dessous.

## 5.2 Statistiques descriptives

### 5.2.1 Caractéristiques socio-économiques

#### 5.2.1.1 Entreprises

Tableau 31. Caractéristiques socio-économiques des entreprises (en %)

	Entreprise n'ouvrant pas les jours fériés	Entreprise ouvrant les jours fériés	Test de différence de moyenne
	(1)	(2)	(1) vs (2)
Moins de 6 salariés	69.19	51.82	***
6 à 10 salariés	17.5	22.13	**
11 à 25 salariés	8.91	16.65	***
Plus de 25 salariés	4.41	9.41	***
Alimentaire	10.59	16.83	***
Technologie, équipement maison, fleurs	19.78	17.16	NS
Biens culturels	7.08	6.19	NS
Produits pour la personne	26.36	38.34	***
Services à la personne	30.15	6.87	***
Grande distribution et autres produits	6.04	14.62	***
Franchisé	7.74	10.35	*

Source : Données IGSS.

Notes : Différence entre les moyennes observées entre les colonnes (1) et (2) : significative \* à 10% ; \*\* à 5% ; \*\*\* à 1% et NS : non significative.

## 5.2.1.2 Salariés

Tableau 32. Caractéristiques socio-économiques des salariés (en %)

	Entreprise n'ouvrant pas les jours fériés	Entreprise ouvrant les jours fériés	Test de différence de moyenne
	(1)	(2)	(1) vs (2)
Part de femmes	68.88	72.77	**
Part d'hommes	31.12	27.23	**
Part de CDI	92.25	90.11	**
Part de CDD	3.48	6.43	***
Part d'apprentis	4.27	3.45	NS
Part de temps partiels	26.51	27.8	NS
Part de temps plein	69.22	68.74	NS
Part de salariés âgé moins de 30 ans	21.88	24.12	*
Part de salariés âgé entre 30 et 49 ans	55.59	51.8	**
Part de salariés âgé 50 ans et plus	22.53	24.08	NS
Part de salariés résidant au Luxembourg	63.65	58.65	***
Part de salariés frontaliers belges	8.2	14.7	***
Part de salariés frontaliers allemands	6.83	7.71	NS
Part de salariés frontaliers français	21.1	18.95	NS
Part de salariés ne résidant ni LU/BE/DE/FR	0.21	0	***

Source : Données IGSS.

Notes : Différence entre les moyennes observées entre les colonnes (1) et (2) : significative \* à 10% ; \*\* à 5% ; \*\*\* à 1% et NS : non significative.

## 5.2.2 Pratiques organisationnelles et managériales

### 5.3 Pratiques organisationnelles et managériales

Tableau 33. Pratiques d'organisation du travail (en %)

	Entreprise n'ouvrant pas les jours fériés	Entreprise ouvrant les jours fériés	Test de différence de moyenne
	(1)	(2)	(1) vs (2)
Recours à de la main d'œuvre intérimaire	12.48	15.36	*
Recours à des contrats étudiants	28.11	48.78	***
Nombre de niveaux hiérarchiques dans l'organigramme (0-9)	1.8	2.24	***
Planification quotidienne du travail (1 : L'employé qui effectue les tâches à 6 : La Direction)	3.87	3.95	NS
Planification hebdomadaire du travail (1 : L'employé qui effectue les tâches à 6 : La Direction)	4.05	4.22	*
Définition des tâches à effectuer (1 : L'employé qui effectue les tâches à 6 : La Direction)	4.08	4.19	NS
Contrôle de la qualité du travail (1 : L'employé qui effectue les tâches à 6 : La Direction)	4.38	4.17	**
Réapprovisionnement des marchandises (1 : L'employé qui effectue les tâches à 6 : La Direction)	3.94	3.93	NS
Entreprise évalue fréquemment la satisfaction des clients	27.11	30.73	*

Source : Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Notes : Différence entre les moyennes observées entre les colonnes (1) et (2) : significative \* à 10% ; \*\* à 5% ; \*\*\* à 1% et NS : non significative.

Tableau 34. Pratiques de gestion du temps de travail (en %)

	Entreprise n'ouvrant pas les jours fériés	Entreprise ouvrant les jours fériés	Test de différence de moyenne
	(1)	(2)	(1) vs (2)
<b>Ensemble des entreprises :</b>			
Entreprise a établi un ou plusieurs Plan(s) d'Organisation du Travail (POT) pour le personnel en contact avec la clientèle	30.84	39.17	***
<b>Entreprises sans POT :</b>			
PAS POT à cause de lourdeurs administratives	41.92	60.74	***

PAS POT à cause de difficultés à respecter les dispositions légales du POT	28.97	46.17	***
PAS POT à cause d'absence d'accord avec les partenaires sociaux dans l'entreprise	13.73	19.43	**
PAS POT à cause de recours à l'horaire mobile	29.26	44.75	***
PAS POT à cause de besoins de flexibilité de l'entreprise limités	46.15	54.67	***
PAS POT à cause d'autre raison	11.88	7.89	**
<b>Entreprises avec POT :</b>			
Proportion des salariés concernés par POT	5.25	5.48	**
<b>Ensemble des entreprises :</b>			
Entreprise applique une ou plusieurs périodes de référence (PDR) pour la gestion des heures de travail	17.17	28.26	***
PDR prévue par une convention collective de travail	17.18	32.35	***
<b>Entreprises sans PDR :</b>			
PAS PDR à cause de lourdeurs administratives	36.86	52.24	***
PAS PDR à cause d'absence de fluctuation réelle de l'activité	51.02	56.29	*
PAS PDR à cause d'absence d'accord avec les partenaires sociaux	15.44	19.34	*
PAS PDR à cause d'aucun besoin de flexibilité de la main-d'œuvre	42.75	43.47	NS
PAS PDR à cause d'autre raison	5.95	4.56	NS

Source : Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Notes : Différence entre les moyennes observées entre les colonnes (1) et (2) : significative \* à 10% ; \*\* à 5% ; \*\*\* à 1% et NS : non significative.

Tableau 35. Pratiques managériales (en %)

	Entreprise n'ouvrant pas les jours fériés	Entreprise ouvrant les jours fériés	Test de différence de moyenne
	(1)	(2)	(1) vs (2)
Proportion de salariés travaillant actuellement en équipe (0 : aucun à 6: 95 à 100% des employés)	3.53	3.37	NS
Proportion de salariés participant à des groupes de travail se réunissant pour débattre et trouver des solutions aux problèmes relatifs à leur travail (0 : aucun à 6: 95 à 100% des employés)	2.21	1.77	***
Salariés en mesure d'assurer les tâches d'autres collègues	80.38	87.12	***
Entreprise utilise le Juste-à-Temps	27.26	37.46	***
Entreprise est certifiée ou s'inspire de normes en matière de gestion de la santé et de la sécurité au travail	47.02	51.64	*
Au cours des 12 derniers mois combien de salariés ont bénéficié de jours de formation pris sur le temps de travail (0 : aucun à 6: 95 à 100% des employés)	1.62	1.5	NS
Existence d'un système de reconnaissance	6.46	8.26	NS
Primes ou bonus liés à la performance individuelle	29.66	32.3	NS
Primes ou bonus liés à la performance de l'équipe ou de	21.72	24.46	NS

l'entreprise			
Plan d'intéressement	5.11	6.24	NS
Actionnariat salarié	2.24	3.65	*
Autre système de rémunération	3.63	6.39	**
Fréquence des réunions traitant des conditions de travail ou des horaires (0: jamais ou moins d'une fois par an; 4: journalièrement ou hebdomadairement)	1.9	1.78	*
Part de la durée totale des réunions utilisée par les salariés pour qu'ils s'expriment ou posent des questions (1: Aucune; 4: Plus de la moitié du temps)	2.72	2.71	NS
Direction utilise un programme de suggestions des salariés, boîte à idées O/N	28.76	35.9	***
Direction utilise enquête(s) auprès des salariés (au moins une depuis début 2016) O/N	30.97	29.22	NS
Direction utilise des soirées, fêtes et / ou séminaires d'entreprises O/N	54.63	55.03	NS
Direction utilise panneaux d'affichage, distribution régulière de bulletins d'information ou des emails pour communiquer avec l'ensemble des salariés O/N	27.04	48.36	***

Source : Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Notes : Différence entre les moyennes observées entre les colonnes (1) et (2) : significative \* à 10% ; \*\* à 5% ; \*\*\* à 1% et NS : non significative.

### 5.3.1 Consultation et représentation des salariés

Tableau 36. Consultation et représentation des salariés (en %)

	Entreprise n'ouvrant pas les jours fériés	Entreprise ouvrant les jours fériés	Test de différence de moyenne
	(1)	(2)	(1) vs (2)
Entreprise est couverte par une convention collective de travail au niveau de l'entreprise	3.13	8.2	***
Entreprise est couverte par une convention collective de travail au niveau du secteur d'activité	8.99	27.06	***
Combien de syndicats sont représentés dans l'entreprise (0: Aucun; 4: 4 ou plus; ne sais pas exclut)	0.09	0.16	**
Climat social actuel dans l'entreprise (0: Plutôt calme ou Très calme; 1: Très tendu ou Plutôt tendu)	6.66	6.91	NS
Disposition d'une délégation du personnel	8.56	12.36	**
Proposition sur les conditions de travail ou les horaires exprimées par délégation du personnel 12 derniers mois O/N	27.24	38.36	NS
Fréquence des réunions entre Direction et délégation du personnel (0: jamais ou moins d'une fois par an; 4: journalièrement ou hebdomadairement)	2.84	2.14	***

Source : Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Notes : Différence entre les moyennes observées entre les colonnes (1) et (2) : significative \* à 10% ; \*\* à 5% ; \*\*\* à 1% et NS : non significative.

### 5.3.2 E-commerce et changement technologique

Tableau 37. E-commerce et changement technologique (en %)

	Entreprise n'ouvrant pas les jours fériés	Entreprise ouvrant les jours fériés	Test de différence de moyenne
	(1)	(2)	(1) vs (2)
<b>Ensemble des entreprises :</b>			
Entreprise possède un site Web	61.63	52.36	***
Entreprise réalise des ventes sur une plateforme de Marketplace (ex. Amazon, Ebay, ...)	3.01	0.86	***
<b>Entreprises possédant un site Web :</b>			
Catalogues de produits ou listes de prix sur site Web	60.54	62.23	NS
Service de commande ou de réservation en ligne ("mon panier") sur site Web	28.96	30.11	NS
Politique de confidentialité, un sceau de confidentialité ou de certification liés à la sécurité du site Web	44.47	42.56	NS
Service de paiement en ligne (Paypal, Mastercard, Visa, Digicash) sur site Web	21.43	19.96	NS
Suivi des commandes en lignes sur site Web	17.79	19.5	NS
<b>Entreprises ne possédant pas de site web permettant les commandes en ligne ou ne réalisant pas de vente sur une plateforme de Marketplace :</b>			
Entreprise prévoit de développer un site Web avec service de commande ou de réservation en ligne	29.08	36.3	*
Entreprise prévoit de développer des ventes en ligne sur une plateforme de Marketplace (ex. Amazon, Ebay...)	15.58	17.13	NS
<b>Entreprises possédant un site Web et/ou réalisant des ventes sur une plateforme de Marketplace :</b>			
Au cours des 12 derniers mois, part approximative du chiffre d'affaires total réalisée grâce à l'e-commerce	0.49	0.59	NS
<b>Ensemble des entreprises - Freins à l'e-commerce :</b>			
Produits ou services ne se prêtant pas au commerce électronique	46.19	49.54	NS
Problèmes d'ordre logistique (transport de marchandises ou prestation de services)	38.83	51.09	***
Problèmes liés aux paiements	20.45	23.35	NS
Problèmes liés à la sécurité ou à la protection des données	20.98	28.61	***
Problèmes liés au cadre juridique	19.71	32.44	***
Mise en place de ce type de ventes coûtant trop cher par rapport aux bénéfices attendus	41.29	54.93	***
Autre obstacle (relation client, franchisé, etc.)	6.21	4.27	*
<b>Ensemble des entreprises :</b>			
Entreprise utilise ou prévoit d'utiliser caisse automatique	33.81	40.75	***

Entreprise utilise ou prévoit d'utiliser lecteur de code-barres portable	29.37	36.33	***
Entreprise utilise ou prévoit d'utiliser retrait des achats online en magasin	21.45	19.96	NS

Source : Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Notes : Différence entre les moyennes observées entre les colonnes (1) et (2) : significative \* à 10% ; \*\* à 5% ; \*\*\* à 1% et NS : non significative.

### 5.3.3 Perception de la législation actuelle

Tableau 38. Perception de la législation actuelle (en %)

	Entreprise n'ouvrant pas les jours fériés	Entreprise ouvrant les jours fériés	Test de différence de moyenne
	(1)	(2)	(1) vs (2)
Entreprise satisfaite de la législation actuelle sur les heures de fermeture	88.41	87.52	NS
Si autorisation d'ouvrir 24/7 l'entreprise ne change rien	66.58	70.84	*
Si autorisation d'ouvrir 24/7 l'entreprise adapte ses heures d'ouverture dans la semaine	27.49	25.92	NS
Si autorisation d'ouvrir 24/7 l'entreprise adapte ses heures d'ouverture à celles de ses concurrents	32.62	35.5	NS
Entreprise pense que la législation sur les heures de fermeture est adaptée aux besoins du client	69.17	74.12	**
Entreprise pense qu'une extension des heures d'ouverture lui permettrait d'embaucher des salariés supplémentaires	22.27	28.35	***
Entreprise pense qu'une extension des heures d'ouverture serait (0: défavorable à elle ou ne sais pas; 1: favorable à elle)	10.36	21.82	***

Source : Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Notes : Différence entre les moyennes observées entre les colonnes (1) et (2) : significative \* à 10% ; \*\* à 5% ; \*\*\* à 1% et NS : non significative.

### 5.3.4 Déterminants de l'ouverture les jours fériés

Tableau 39. Résultats synthétiques de l'estimation économétrique

	Ouverture les jours fériés
Moins de 6 salariés	Ref.
6 à 10 salariés	NS
11 à 25 salariés	+
Plus de 25 salariés	NS
Alimentaire	Ref.

Technologie, équipement maison, fleurs	NS
Biens culturels	NS
Produits pour la personne	NS
Services à la personne	-
Grande distribution et autres produits	NS
Age de l'entreprise	NS
Groupe	NS
Franchise	NS
Clientèle locale	Ref.
Clientèle nationale	-
Clientèle frontalière	NS
Clientèle internationale	NS
Concurrence limitée/très limitée	Ref.
Concurrence intense	+
Concurrence très intense	+
Menace nouveaux magasins pas du tout	Ref.
Menace nouveaux magasins un peu	+
Menace nouveaux magasins tout à fait	NS
Menace e-commerce pas du tout	Ref.
Menace e-commerce un peu	-
Menace e-commerce tout à fait	-
Évolution demande difficile pas du tout	Ref.
Évolution demande difficile un peu	NS
Évolution demande difficile tout à fait	NS
Chiffre d'affaires stable entre -5% et +5%	Ref.
Chiffre d'affaires augmenté de plus de 5%	-
Chiffre d'affaires diminué de plus de 5%	-
Part de femmes	+
Part de résidents (ou hors grande région)	Ref.
Part frontaliers belges	+
Part frontaliers allemands	NS
Part frontaliers français	NS
Part de CDI	NS
Part temps plein	NS
Part de moins de 30 ans	Ref.
Part 30 à 49 ans	-
Part 50 ans et plus	NS
Syndicat	NS
Convention collective niveau entreprise	NS
Convention collective niveau secteur	NS
Climat social tendu ou très tendu	Ref.
Climat social plutôt calme	NS
Climat social très calme	NS
Délégation du personnel	NS
Plan d'Organisation du Travail	NS

Période de référence	NS
Entretien d'évaluation	NS
Système de reconnaissance	NS
Primes / bonus liés performance individuelle	NS
Primes / bonus liés performance équipe ou entreprise	NS
Plan d'intéressement	NS
Actionnariat salarié	NS
Formation	NS
Niveaux hiérarchiques	NS
Degré de centralisation de la planification quotidienne	NS
Degré de centralisation de la planification hebdomadaire	NS
Degré de centralisation de la définition des tâches à effectuer	NS
Degré de centralisation du contrôle de la qualité du travail	-
Degré de centralisation du réapprovisionnement des marchandises	+
Travail en équipe	NS
Rotation des tâches	NS
Cercle de qualité	NS
Evaluation satisfaction clients	NS
Norme gestion santé et sécurité travail	NS
Juste-à-Temps	-
Réunion manager / salarié	-
Programme de suggestion	-
Enquête auprès salariés	NS
Fêtes d'entreprise	NS
Commerce en ligne	NS
Marketplace	NS
Constant	NS

Source : Enquête OTHO-Employeurs 2018 - 'Organisation du travail et heures d'ouverture dans le commerce de détail'.

Notes : Modèle logit. Signe des coefficients significatifs ; NS : coefficient non significatif ; Ref. Variables de référence.

## Conclusion générale

Les statistiques descriptives synthétisées dans le présent rapport visent à fournir au Ministère de l'Economie des nouvelles connaissances pour évaluer les impacts potentiels sur les salariés et les entreprises d'une modification de la réglementation des heures d'ouverture dans le secteur du commerce de détail.

Les résultats présentés ici fournissent un panorama des caractéristiques des entreprises du commerce de détail, de leurs salariés, de leurs pratiques organisationnelles et managériales, du climat social, de la perception de l'e-commerce ainsi que les raisons, les déterminants, les freins à l'ouverture en horaires étendus, en distinguant l'ouverture du dimanche, l'ouverture après 18h en semaine ou le samedi et l'ouverture les jours fériés. Le tableau 40 fournit le profil-type des entreprises qui recourent aux horaires de travail atypiques.

Tableau 40. Profil-type des entreprises qui recourent aux horaires de travail atypiques

	Dimanche	En soirée	Jours fériés
<b>Caractéristiques objectives</b>	6 salariés et plus	11 salariés et plus	11 à 25 salariés
		Frontaliers belges sur-représentés	Frontaliers belges sur-représentés
			Femmes sur-représentées
	Franchisées		
	Recours aux périodes de références, plan d'organisation du travail	Recours aux périodes de références, plan d'organisation du travail	
	Gestion centralisée du réapprovisionnement des marchandises	Gestion centralisée de la définition des tâches à effectuer	Gestion centralisée du réapprovisionnement des marchandises
		Recours à des pratiques managériales de cohésion : fêtes d'entreprise ; enquête auprès des salariés	
		Formation des salariés	

<b>Caractéristiques subjectives</b>	Impression d'être menacée par l'e-commerce		Impression d'être menacée par l'entrée de nouveaux concurrents sur le marché
	Impression de marché concurrentiel		Impression de marché concurrentiel

Au final, les résultats obtenus suite à la concertation réalisée auprès des commerces mettent en évidence qu'ils sont majoritairement satisfaits de la législation horaires d'ouverture en place. Un quart des commerces ouvrant en soirée et/ou le dimanche considèrent cependant qu'une extension des heures d'ouverture permettrait d'embaucher des salariés supplémentaires.

Pour ce qui concerne l'ouverture du dimanche, le présent rapport fournit également des statistiques relatives aux compensations offertes actuellement aux salariés concernés par le travail du dimanche et les préférences des employeurs, s'ils avaient à choisir un nouvel ensemble de compensations.

Les entreprises sont ainsi prêtes à offrir une majoration salariale à 70%, mais pas au-delà. Les entreprises n'ouvrant pas, ou ouvrant régulièrement le dimanche, sont ainsi prêtes à offrir un repos compensatoire équivalent à deux fois le nombre d'heures travaillées mais pas plus. Elles sont, en effet, disposées à payer pour ne pas avoir à aller au-delà en terme de congé compensatoire. Les entreprises ouvrant occasionnellement ne souhaitent pas, quant à elles, aller au-delà d'un repos compensatoire équivalent au nombre d'heures travaillées.

Les entreprises n'ouvrant pas le dimanche sont disposées à offrir aux salariés travaillant le dimanche un congé de 15 jours consécutifs. Les entreprises ouvrant occasionnellement le dimanche n'y sont pas favorables, celles ouvrant régulièrement le dimanche y sont indifférentes.

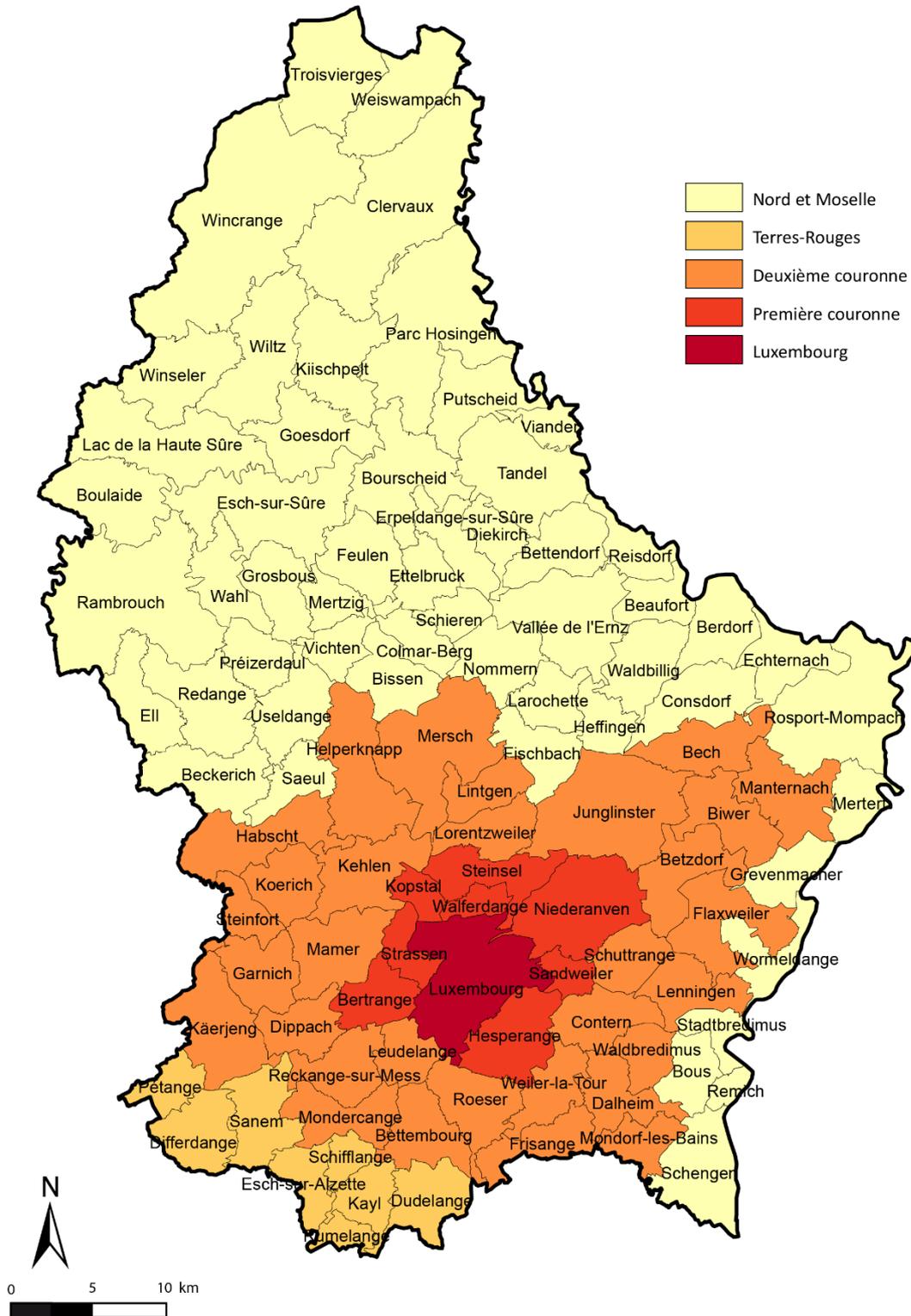
Les entreprises ont conscience que le fait d'informer les salariés en début de semaine peut ne pas être favorable à l'organisation de leur vie familiale et leur bien-être. Ainsi, celles-ci sont disposées à payer pour ne pas se soumettre à une législation induisant une mise à disposition de l'information aux salariés à court terme. Seules les entreprises ouvrant occasionnellement le dimanche souhaiteraient informer les salariés 15 jours avant le dimanche travaillé et non pas un mois avant, pour plus de flexibilité.

Les entreprises ouvrant occasionnellement ou régulièrement le dimanche sont disposées à payer pour ne pas avoir à demander aux salariés la signature d'un consentement écrit mais trois fois moins que pour ne pas offrir un repos compensatoire supérieur à deux fois le nombre d'heure travaillé. Celles n'ouvrant pas le dimanche y sont indifférentes.

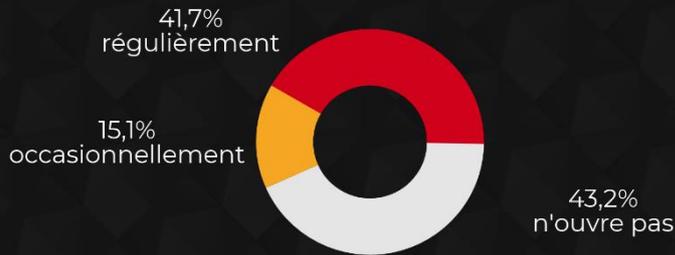
Un second rapport présentant les résultats de la consultation des salariés du secteur du commerce de détail menée à l'été 2018 permet de compléter le panorama fournit par le présent rapport.

# Annexe

## Découpage géographique des communes du Luxembourg



# Ouverture en soirée

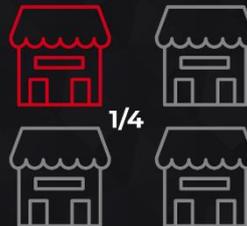


## Impact positif de l'ouverture en soirée sur le chiffre d'affaires pour ...



des commerces de 11 salariés et plus, des biens culturels, de la grande distribution, ou localisés dans les Terres-rouges ouvrant en soirée

## L'extension des heures d'ouverture permettra l'embauche de salariés pour ...



des commerces ouvrant après 18h



## Gestion majoritairement en interne :

- Plan d'organisation du travail
- Périodes de référence
- Heures supplémentaires
- Travail sur base volontaire
- Roulement entre salariés

## Freins :

- Difficultés à recruter
- Difficultés à retenir leurs salariés
- Ouverture coûtant trop cher par rapport aux bénéfices attendus

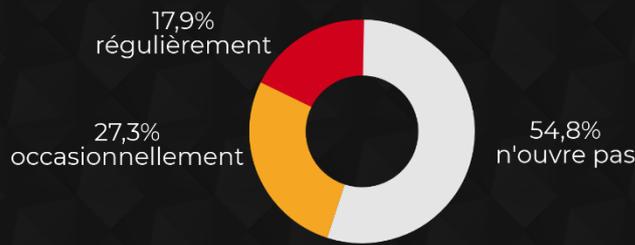


## Pratiques managériales :

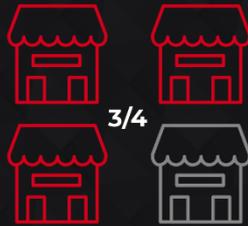
- Recours à des pratiques de cohésion : fêtes d'entreprise ; enquête auprès des salariés
- Formation des salariés



# Ouverture du dimanche



**Impact positif de l'ouverture du dimanche sur le chiffre d'affaires pour ...**



**des commerces de 25 salariés et plus, de l'alimentaire ou de la grande distribution ouvrant le dimanche**

**Extension des heures d'ouverture permettra l'embauche de salariés pour ...**



**des commerces ouvrant le dimanche**



**Gestion majoritairement en interne :**

- Plan d'organisation du travail
- Périodes de référence
- Roulement entre salariés

**Freins :**

- Difficultés à recruter
- Difficultés à retenir leurs salariés
- Ouverture coûtant trop cher par rapport aux bénéfices attendus



**Craintes :**

- Marché concurrentiel
- Menace de l'e-commerce

**Les entreprises ouvrant régulièrement sont :**

**Favorables à :**

- une majoration salariale à 70%
- un repos compensatoire X 2 les heures travaillées
- des plannings connus à l'avance

**Indifférentes à :**

- un congé de 15 jours avec 3 week-ends inclus

**Faiblement défavorables à :**

- la signature d'un consentement écrit

