

Japon

L'emploi juste-à-temps dans la distribution au Japon : le cas des *convenience stores*

par Thierry Ribault*

La formule commerciale du convenience store, front avancé de la tendance à l'hyperflexibilisation de l'emploi salarié au Japon, intègre une segmentation très fine des emplois. Les inégalités de statut et de traitement qui l'accompagnent doivent être contextualisées pour comprendre la cohérence d'un système qui repose sur des normes institutionnelles, un compromis social et un rapport salarial, spécifiques, adaptés et évolutifs.

L'objet de cet article est d'examiner un des pôles de la relation salariale japonaise jusqu'à maintenant ignoré par la plupart des travaux des économistes. Il s'agit de l'organisation du travail et du système d'emploi que l'on trouve dans la formule commerciale des *convenience stores*, et que l'on rencontre également dans une partie du secteur de la restauration.

La formule du *convenience store* a pris durant les quinze dernières années, une place croissante dans le secteur de la distribution de détail. Nous proposons tout d'abord de caractériser la gestion de cette formule et sa structure d'emploi que nous qualifierons d'hyperflexible. Nous verrons notamment en quoi cette structure est partiellement en rupture avec le modèle d'emploi type (emploi à vie, faible *turnover*, relation de long terme). Nous essaierons ensuite d'appréhender la nature des piliers socioécono-

miques qui soutiennent le système d'emploi hyperflexible que l'on rencontre dans cette formule commerciale : le rôle de l'articulation entre les temps hors travail et les temps de travail, et celui de la diversité des rapports à l'emploi, seront successivement analysés. Nous verrons enfin que ce sont, entre autres, ces piliers socioéconomiques qui rendent possibles dans les *convenience stores* la coexistence de systèmes de promotion et de rémunération inégalitaires, et de trajectoires socialement intégrantes et professionnellement qualifiantes. Une des principales conclusions de cette contribution est que la structure hiérarchique des statuts d'emploi très stratifiée mais en même temps souple, combinée à des temps de travail et à des profils sociaux de salariés très variés, génère dans le contexte japonais un compromis et une précarité « socialement soutenables » par lesquels les entreprises parviennent à préserver leurs marges de flexibilité tout en satisfaisant relativement les besoins en disponibilité des salariés. Si précarité il y a dans ce système d'emploi, il ne s'agit pas d'une précarité de même nature que celle observée en France : dans le cas du Japon, pour des raisons liées notamment à la nature des interactions entre les sphères du travail et familiale, interactions que l'on peut globalement considérer comme plus cohérentes qu'en France, la précarité des statuts d'emploi n'entraîne pas nécessairement une précarité sociale. De ce point de vue,

* **Thierry Ribault**, économiste, chargé de recherche au CNRS (Clersé/IFRESI), pensionnaire à la Maison franco-japonaise à Tokyo de 1995 à 1997. Au Japon depuis 1993, il a d'abord travaillé sur la gestion de l'information dans les entreprises japonaises et effectue actuellement des recherches sur les systèmes d'emploi dans le commerce de détail et les services au Japon en comparaison avec la France, en collaboration avec Jean Gadrey et Florence Jany, respectivement professeur et maître de conférences à l'université de Lille I.

Remerciements de l'auteur. Je remercie Jean Gadrey pour ses précieux commentaires sur une première version de ce texte, ainsi que le comité de rédaction de la revue *Formation Emploi* pour ses remarques et suggestions de modifications.

l'expérience japonaise peut venir enrichir les débats qui ont cours en France sur le redéploiement des emplois de service et des « petits boulots » liés à la qualité, en montrant que pour susciter la création d'emplois dont la précarité des statuts n'entre pas en contradiction avec l'intégration sociale des salariés, il faut penser simultanément les statuts d'emploi et leur inscription sociale et familiale.

Les analyses proposées ici sont basées sur des études menées par l'Institut japonais du travail portant soit sur les pratiques d'emploi et de gestion des ressources humaines dans les *convenience stores*, soit sur les pratiques de gestion des emplois flexibles. Mais nous nous appuyerons aussi sur des monographies d'entreprise que nous avons réalisées à partir d'entretiens menés auprès de responsables de zone géographique, de responsables des ressources humaines, de chefs de magasin et d'employés, appartenant aux deux plus grandes firmes du secteur.

LE CONVENIENCE STORE : UN MODÈLE D'HYPERFLEXIBILITÉ SALARIALE

Avant de passer à l'analyse du système d'emploi proprement dit, examinons tout d'abord les caractéristiques de base de l'activité de cette formule, afin de mieux comprendre ses spécificités en matière de gestion des ressources humaines.

UNE GESTION DU COMMERCE EN TEMPS RÉEL

Au Japon, les *convenience stores* sont nés en zone rurale à la fin des années soixante. Ils étaient à l'époque les pendants des supermarchés, surtout présents en zone urbaine. La formule du *convenience store* s'est très vite adaptée aux besoins de la vie urbaine : variété croissante des types de produits, ciblage très précis en fonction des quartiers d'implantation, développement de la multifonctionnalité des services proposés¹. En 1994, la densité de magasins au niveau national était de 1 pour 2 800 habitants : on comptait dans l'ensemble du Japon, un *convenience store* tous les kilomètres, et un tous les 500 mètres à Tokyo. La croissance très forte de cette formule commerciale (entre 1982 et 1994, 108 %

¹ La gamme de services peut comprendre selon les chaînes : la vente de cartes prépayées (téléphone, repas, etc.), des services de copie, fax, téléphone, des services d'encaissement de factures (eaux, gaz, électricité, TV) et de versement de cotisation d'assurance (auto, moto, vie), la vente de fleurs, de contrats d'auto-école ou de produits de librairie, des services de guichet bancaire automatique, voire depuis peu, la délivrance de certains actes administratifs. Les ventes de titres de transports (trains, avion) viennent d'être autorisées ainsi que celles du riz et des timbres, placées sous licence.

pour les magasins, 280 % pour les effectifs, 210 % pour les ventes déflatées et 155 % pour les surfaces de ventes) n'est pas sans lien avec une réglementation des implantations favorable à de petites et moyennes surfaces de proximité (Ribault, 1998). Le succès de ces petites ou « moyennes » surfaces (moins de 500 m² en principe, autour de 100 m² en moyenne), souvent franchisées, non-spécialisées et multiservices réside aussi dans leur caractère pratique (ce qu'indique leur nom) et dans leur adaptation à une vie urbaine « en continu » (ouverture 24 heures sur 24 dans 27 % des cas, et plus de 12 h par jour dans 90 % des cas)². Le *convenience store* est la version modernisée de l'épicerie généraliste. De nombreuses épiceries ou des commerces spécialisés sur le déclin se transforment en *convenience stores*, en intégrant des réseaux de franchisés de plus en plus vastes. Le « ticket d'entrée » est estimé au minimum entre 5 et 10 millions de yens (environ entre 250 000 et 500 000 francs) : cet apport de capital initial sert en partie de droit d'entrée dans le réseau de franchise et pour partie à couvrir les coûts d'infrastructure, de construction ou de conversion selon les cas. La structure du capital varie selon les situations : dans certains cas le gérant est propriétaire de la terre et du bâtiment, dans d'autres, tout lui est fourni par le franchiseur ; ce dernier fournit toute l'ingénierie logistique et la compétence commerciale aux franchisés, et, selon les cas, le terrain et le bâtiment ainsi que les équipements, en échange de royalties. Les frais de personnel et le recrutement de ce personnel sont à la charge du franchisé, qui peut faire appel au franchiseur pour des prestations de conseil en matière de recrutement. Selon l'apport initial du propriétaire qui se franchise, les taux de royalties sont négociés au cas par cas et peuvent différer d'une chaîne à l'autre et d'un magasin à l'autre dans une même chaîne. Avec, en 1994, 49 000 magasins employant au total 620 000 personnes³, le secteur des *convenience stores* constitue un élément décisif de la structuration du nouveau paysage commercial de proximité actuellement à l'œuvre au Japon. Entre 1982 et 1994, cette formule est passée de 2 % à 7 % des effectifs du commerce de détail, de 2 % à 6 % des ventes et de 2,6 % à 5,4 % des surfaces de ventes du commerce de détail⁴. Après les *General Merchandise Stores*

² Les magasins des chaînes les plus importantes sont ouverts à 90 % 24 heures sur 24.

³ La même année, l'industrie automobile rassemblait 920 000 emplois. À titre de comparaison, chacune des deux plus grandes entreprises du secteur des *convenience stores*, Seven Eleven et Lawson, comptaient environ 25 000 emplois chacune en 1994, tandis que l'entreprise Toyota rassemblait 69 000 personnes.

⁴ Shōgyō tōkei hyō, Kōri gyō (Recensement du commerce), Tsuchōsangyō chō (MITI) 1982, 1985, 1988, 1991, 1994.

(GMS, équivalents japonais des hypermarchés qualitatifs français, voir encadré 1), les *convenience stores* réalisent les chiffres d'affaires les plus importants du secteur, même si la formule connaît depuis 1995 un relatif ralentissement dû à la concurrence des super-

marchés, qui peuvent désormais augmenter plus simplement leurs horaires d'ouverture.

Le *convenience store* est une formule commerciale qui répond à des besoins spécifiques pour un commerce dont les horaires d'ouverture sont très souples, principalement orienté vers une population jeune (50 % des clients ont entre 16 et 25 ans) qui fait des achats fréquents dont le montant unitaire est faible (panier moyen de 40 francs), sur des créneaux horaires spécifiques (55 % des achats entre 16 h et 22 h, 25 % des clients venant entre 10 h et 14 h et 25 % entre 16 h et 20 h) et essentiellement composés de produits alimentaires frais (plats préparés et boissons) ainsi que d'un certain nombre de services de « facilités ». Les méthodes de gestion spécifiques à cette formule sont fondées sur une application au secteur de la distribution des méthodes de juste-à-temps développées dans le cadre industriel. Ces méthodes reposent notamment sur le recours intensif aux nouvelles technologies de l'information (les systèmes « Point de Vente » ou *Point of Sale*) qui permettent un contrôle permanent et

fin des flux de marchandises. Cette gestion article par article est la garantie d'un ajustement du *merchandise-mix* aussi bien en termes de gamme et de localisation qu'en termes de temps. Les produits dont les ventes sont lentes sont remplacés par ceux dont les ventes sont plus rapides grâce à un ajustement permanent des produits en magasin aux besoins des consommateurs. Un des principes de base de la gestion à flux tendu dans les *convenience stores* est la « consolidation des produits » (Sparks, 1995). Elle

repose sur un contrôle d'inventaire article par article réalisé à partir des informations centralisées par le siège. Cette gestion en temps réel des marchandises nécessite un système logistique très sophistiqué : à titre d'exemple, pas moins de onze livraisons sont nécessaires quotidiennement pour alimenter chaque magasin de la chaîne Seven-Eleven⁵.

⁵ Il en fallait 70 en 1974.

Glossaire

Arubaito

Ce sont des jeunes lycéens ou étudiants devant financer leurs études, ou des jeunes récemment sortis du système scolaire. Ce sont aussi parfois des femmes mariées. Leurs horaires sont le plus souvent à temps partiel, bien que certains travaillent à temps plein. Ils travaillent entre 10 et 30 heures hebdomadaires. Ils ont un contrat de travail à durée déterminée, souvent courte (entre deux et six mois). Ils ne bénéficient pas des bonus annuels, ni des assurances sociales (santé, chômage). Leur contrat est souvent facilement résiliable par l'employeur. Ce qui différencie les *arubaito* des « temps partiels » (appelés *pâto*) c'est plus leur statut (inférieur) et leur ancienneté plus faible, que leur temps de travail. Dans certains cas ils peuvent avoir le même temps de travail.

Crew, Leader crew, Chief crew

Dans l'une des chaînes de *convenience stores* étudiées, ces catégories de salariés renvoient à des statuts d'emploi de type *arubaito* mais avec des responsabilités, donc des conditions d'emploi, différentes. Pour les *crew*, il s'agit d'un statut qui concerne une partie des *arubaito*, qui se distinguent des autres par la possibilité d'être promu au rang de *leader crew*, voire de *chief crew*.

Department Store ou depâto

C'est l'équivalent du grand magasin français.

Freeter

Contraction de *free arubaiter*, ce sont des jeunes en fin d'études, sortant de l'université, mais qui ne souhaitent pas intégrer le marché interne du travail et sont prêts à garder leur liberté de changer d'employeurs au prix de conditions de rémunération désavantageuses.

General Merchandise Store (GMS)

C'est une formule commerciale très présente et représentative d'une partie du paysage commercial

japonais. En apparence, elle se rapproche des grands magasins, mais elle en est en réalité très éloignée, tant du point de vue de son activité (autour de 40 % de ventes alimentaires contre 20 % pour les grands magasins), que de la composition et de la gestion de ses effectifs. Ce sont les équivalents approximatifs des hypermarchés qualitatifs français. Leur taille moyenne est de 7 000 m².

Pâto

Il s'agit d'un statut spécifique de salarié à temps partiel qui réalise souvent jusqu'à 40 heures hebdomadaires. Ce sont souvent des femmes d'une quarantaine d'années et plus. Elles bénéficient de conditions d'emploi plus favorables que celles des *arubaito*, mais néanmoins inférieures à celles des *seishain*.

Seishain

Cette catégorie de salariés, majoritairement composée d'hommes, constitue la figure centrale du rapport salarial japonais. Bien que strictement parlant ils ne soient pas embauchés sur un contrat à durée indéterminée, ils bénéficient d'une tacite reconduction de leur contrat. Souvent recrutés à la sortie de l'université, ils sont destinés à consacrer toute leur carrière professionnelle à une seule firme. Ils feront l'expérience d'une forte mobilité dans l'entreprise, aussi bien fonctionnelle que géographique, et devront être entièrement disponibles, notamment pour effectuer les heures supplémentaires.

Shufu

Littéralement « femme au foyer ». Nous avons préféré garder ici cette expression car elle exprime clairement la nature du statut de la plupart des salariées à temps partiel dans le commerce au Japon : elles sont avant tout considérées comme dépendantes économiquement de leur foyer, donc du mari, apporteur principal de ressources. La fiscalité repose également sur ce modèle familial du *breadwinner*.

Nous reviendrons sur l'importance de ces fonctions de prévision, de commande et de réception des marchandises au niveau du magasin et sur la manière dont ces fonctions sont prises en charge par le personnel. À ces méthodes de gestion correspondent des spécificités dans la gestion des ressources humaines et de l'emploi, qu'il nous faut examiner pour mieux comprendre le modèle d'emploi à l'œuvre dans cette formule.

UNE DOMINANTE D'EMPLOIS FLEXIBLES

D'après une enquête réalisée en 1993, auprès d'un échantillon de 1 000 *convenience stores*⁶, la structure d'emploi dans cette formule commerciale se distingue par :

- une diminution relative depuis 1988, du nombre de salariés à temps partiel de type *pâto* (31 % des effectifs en 1988 contre 26 % en 1993) au profit de salariés au statut plus flexible du type *arubaito* (étudiants ou non) ;
- un poids relatif de ces emplois d'*arubaito* exceptionnellement important : 57 % en 1993, contre en moyenne 10 % dans l'ensemble du commerce de détail ;
- enfin, conséquence des deux faits précédents, le poids des propriétaires et des aides familiaux dans l'emploi des *convenience stores* est particulièrement faible, comparé au commerce de détail en général (8 % dans les *convenience stores* contre 26 % dans le commerce de détail) ; de même, le « noyau » d'employés à temps plein (*seishain*) ne représente que 9 % des emplois.

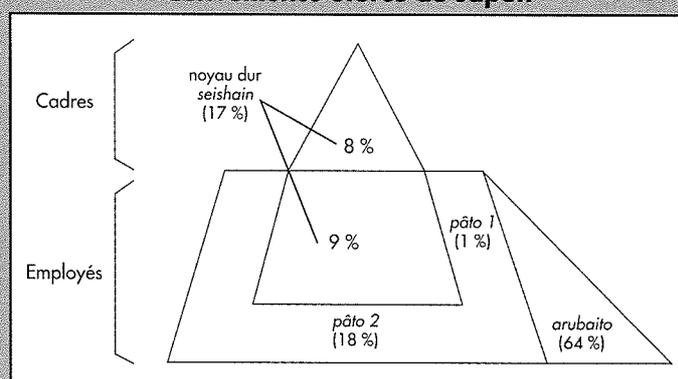
Si on compare les structures d'emploi par formule commerciale, sur une base cette fois limitée à des études de cas (monographies réalisées en 1996), néanmoins révélatrice des tendances actuelles, on aboutit au constat suivant : hormis le cas des *department stores* (les grands magasins) qui comptent entre 30 % et 50 % de salariés détachés par des fournisseurs ou des grossistes, la structure d'emploi du *convenience store* est massivement dominée par des statuts d'*arubaito* alors que le *General Merchandise Store* et le supermarché alimentaire emploient des salariés à temps partiel (*pâto*) dans une plus grande proportion. La structure d'emploi du *convenience*

store, qui se rapproche de celle de la restauration rapide, a bien évidemment un impact important sur la gestion des ressources humaines. Nous y reviendrons.

Dans une des entreprises étudiées, 17 % des effectifs constituent le noyau dur de salariés à temps plein (monographie 1996). Le recours aux *arubaito* (étudiants et *shufu*) constitue le facteur principal de flexibilité externe (figure 1) : dans cette chaîne de *convenience stores* comprenant 5 000 magasins, 4 000 salariés sont à temps plein et 18 500 personnes sont à temps partiel y compris les *arubaito*. Il s'agit de contrats de travail allant de deux mois à moins d'un an et de durées de travail inférieures à 3 jours par semaine et à 8 heures par jour. Cette forme de flexibilité concerne, dans le cas de cette entreprise, plus de 64 % des effectifs totaux. La flexibilité interne, c'est-à-dire le recours à des emplois à temps partiel qualifiés de *pâto* (souvent occupés par des femmes) concerne 19 % des salariés de l'entreprise. On peut distinguer deux catégories : les *pâto 1*, c'est-à-dire la part des salariés à temps partiel ayant un horaire hebdomadaire de plus de 30 heures, et les *pâto 2* dont l'horaire hebdomadaire est inférieur à 30 heures.

En résumé, la structure d'emploi du *convenience store* est dominée par des emplois de statut inférieur du type *pâto* et *arubaito*, principalement pour faciliter l'ajustement aux heures de travail nécessaires pour maintenir une activité en permanence. Tout semble se passer comme si, avec les *convenience stores*, on était en présence d'une formule de distribution qui s'apparenterait à un commerce indépendant ouvert

Figure 1
Segmentation de l'emploi dans une chaîne de *Convenience Stores* au Japon



Source : monographies 1996

NB : les « pâto 1 » sont des salariés à temps partiel ayant un horaire hebdomadaire de plus de 30 heures. Les « pâto 2 » ont des horaires hebdomadaires de moins de 30 heures.

⁶ Source : *Shogyokai hen, Shokuhingyo*, vol. spécial, octobre 1993.

24 heures sur 24, dont les emplois des aides familiaux auraient été remplacés par des emplois salariés flexibles, le passage de l'un à l'autre n'ayant donné naissance qu'à une très petite minorité d'emplois salariés à temps plein. On est ainsi passé d'une hyperflexibilité familiale à une hyperflexibilité salariale.

Il nous faut maintenant essayer de mieux identifier ces emplois flexibles, de comprendre leur rôle et leurs fonctions dans cette formule commerciale et de mieux appréhender ce que signifie cette hyperflexibilité et comment elle se construit à travers les pratiques de gestion des entreprises, les institutions qui leur sont extérieures et les pratiques sociales du côté de l'offre de travail et de la disponibilité des salariés.

UN SALARIAT TRÈS SEGMENTÉ DONT LES COMPOSANTES SONT INTÉGRÉES

L'analyse que nous proposons de la main-d'œuvre flexible et de ses pratiques de travail, repose sur les résultats d'une enquête réalisée par l'Institut japonais du travail en 1993⁷ : une première partie de l'enquête a été menée auprès de 548 *convenience store* et une seconde partie auprès d'un échantillon de 942 salariés *arubaito* ou *pâto*. L'échantillon est composé de 30 % d'hommes et de 70 % de femmes. Trois populations apparaissent : les « femmes au foyer » qui représentent 46 %, les étudiants 40 % et une catégorie « autres » sur laquelle nous reviendrons plus loin, qui constitue 14 % de l'échantillon. Parmi les étudiants, la population de lycéens est dominée par des filles (65 %), les étudiants d'écoles spécialisées sont également majoritairement des femmes (70 %) et les étudiants d'université sont majoritairement des hommes (80 %). Seule la population « autres » est relativement équilibrée entre hommes et femmes (55 % de femmes). Nous avons examiné les caractéristiques de chacune de ces trois populations à travers leur répartition selon l'âge, selon leur nombre de jours et d'heures de travail hebdomadaires, selon leurs plages de travail, l'ancienneté et les salaires. Il ressort de cette analyse, une grande diversité des emplois flexibles et des profils socioprofessionnels des salariés qui les occupent. Cette diversité n'est pas contradictoire avec une gestion intégrée de ces emplois, et c'est au contraire, l'exploitation des différentes formes de complémentarité entre ces emplois

⁷ « *Conbiniansu stoa no keiei to rôdô ni kansuru chōsa kenkyū* » (Enquête sur la gestion et l'emploi dans les *convenience stores*), *Nihon rôdô kenkyū kikō* (Institut japonais du travail), 1995, n° 73, 216 p.

flexibles qui permet au *convenience store* de faire face à ses besoins permanents d'ajustement.

UNE IMBRICATION DU TEMPS DE TRAVAIL ET DES TEMPS SOCIAUX HORS TRAVAIL

L'organisation des temps de travail et l'imbrication de ces temps de travail avec les temps sociaux hors travail sont au cœur du compromis social permettant l'hyperflexibilité de la formule *convenience store*. Il existe plusieurs niveaux de complémentarité dans la répartition des effectifs selon les plages horaires. Tout d'abord une complémentarité statutaire ou hiérarchique fondée sur un partage des salariés entre, d'un côté, une minorité de salariés à temps plein (entre 10 et 20 % des effectifs), qui sont presque uniquement des hommes et qui travaillent durant la journée, et de l'autre côté, la masse des salariés « non-réguliers », où les femmes sont majoritaires. Ensuite une complémentarité structurelle fondée sur le genre (on peut l'appeler complémentarité de genre) : une forte présence des femmes durant la journée, une forte présence des hommes durant la soirée et la nuit. Enfin des complémentarités fondées sur le statut social dans chacune des deux populations féminine/masculine (on peut les appeler complémentarités socioculturelles ou socioprofessionnelles) :

- pour les femmes, on trouve principalement une complémentarité entre, d'un côté, les « femmes au foyer » et les femmes « autres » et, de l'autre, les étudiantes. Les premières sont surtout présentes dans les plages du matin au soir et les matinées, les secondes sont principalement présentes durant les après-midi et les soirées ;
- pour les hommes, on trouve une première complémentarité entre les lycéens masculins d'un côté et, de l'autre côté, les étudiants d'université masculins et la catégorie « autres ». Les premiers sont concentrés sur les soirées (les responsables hésitent à confier le magasin à un employé trop jeune durant la nuit) alors que les seconds se répartissent sur les soirées et les nuits. Une seconde complémentarité existe entre les étudiants masculins (lycéens et universitaires) et les « autres » effectifs masculins : alors que les étudiants travaillent essentiellement sur des fractions limitées de rotation (ex. : matin, après-midi, soirée, nuit), les « autres » effectuent une bonne partie des journées continues.

Le tableau 1 résume les différentes formes de complémentarités rencontrées : elles ne sont pas strictement distinctes dans la réalité mais elles s'articulent

Tableau 1
Formes et natures des complémentarités entre emplois flexibles

	Complémentarité statutaire ou hiérarchique	Complémentarité de genre	Complémentarité socioculturelle ou socioprofessionnelle
Femmes	Employés non réguliers 80 à 90 % des effectifs Majoritairement des femmes	Diurne : forte présence des femmes	<ul style="list-style-type: none"> « femmes au foyer » et « autres » : journée continue et matin Etudiantes : après-midi et soirée
Hommes	Employés à temps plein 10 à 20 % des effectifs Surtout présents durant la journée Majoritairement des hommes	Nocturne (soirée et nuit) : forte présence des hommes	<p><i>Complémentarité A</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Lycéens : soirée Etudiants univ. et « autres » : soirée et nuit <p><i>Complémentarité B</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Etudiants : fraction limitée de rotation « Autres » : journée continue

Sources : monographies 1996 et Étude sur l'emploi dans les *convenience stores* « *Conbiniansu stoa no keiei to rôdô ni kansuru chôsa kenkyû* », du Nihon rôdô kenkyû kikô (Institut japonais du Travail).

entre elles. C'est en partie sur ces articulations que repose la gestion intégrée des segments d'emploi dans les *convenience stores*. Il s'agit d'une intégration des différents statuts d'emploi du point de vue des temps sociaux hors travail et des temps de travail des salariés.

UNE DIVERSITÉ DES RAPPORTS À L'EMPLOI

Dans la masse des emplois flexibles, il n'existe pas un type unique de salarié et de relation à l'emploi, mais au moins trois types. Ces catégories ne sont ni immuables, ni hermétiques, elles peuvent varier en importance relative. Selon l'évolution des tensions sur le marché du travail ou des structures familiales, les salariés peuvent passer d'une catégorie à l'autre au cours de leur vie active.

Ce résultat relativise les analyses du dualisme du marché du travail (d'ailleurs souvent fondées sur l'observation des seuls secteurs manufacturiers) d'après lesquelles on aurait d'un côté un noyau dur de salariés bénéficiant de conditions d'emploi relativement privilégiées et de l'autre un bloc homogène de salariés « non-réguliers » exclus de ces conditions (voir notamment Ebizuka, Isagai et Uemura 1994). On

voit bien que les mobiles de participation à la force de travail ne sont pas uniques parce que les formes de disponibilité au travail ne sont pas identiques. De même, plutôt que de parler de « polarisation des heures de travail » entre, d'un côté, des « salariés réguliers » dont les heures de travail sont en augmentation et, de l'autre, des salariés « non-réguliers » ne travaillant que pendant des durées hebdomadaires très courtes, on pourrait plutôt parler ici de diversification des durées du travail en fonction encore une fois d'aspirations et de contraintes socioéconomiques spécifiques à chacune des populations, ceci ne préjugant pas de la qualité des emplois, telle qu'elle est perçue ou vécue par les salariés.

Le tableau 2 met à jour la diversité des emplois flexibles et leurs caractéristiques : on y distingue des objectifs d'autonomisation, de socialisation et de subsistance ou d'attente. Ces objectifs ne sont pas poursuivis par les mêmes salariés et correspondent de leur part à des profils d'offre qui, bien qu'apparemment proches, sont en réalité très différents. Par exemple, la catégorie « autres » est composée à 50 % de *freeters*, expression qui fond les deux expressions *free* et *arubaiter*. Il s'agit souvent de jeunes qui n'ont pas réussi leur entrée à l'université, ayant décidé de vivre une vie de salarié libre avant d'intégrer une entreprise

Tableau 2
Qui sont les salariés à temps partiel dans les *convenience stores* ?

	Etudiants	« Femmes au foyer »	« Autres »
Heures de travail	18	28,3	34
Jours de travail	3,5	5,2	5,1
Âge	90 % < 24 ans	60 % > 40 ans	70 % < 24 ans
Plages de travail	Hommes 50 à 70 % la soirée 20 à 30 % la nuit Femmes 20 à 40 % l'après-midi 30 à 60 % la soirée	45 % du matin au soir 2 % la soirée	Hommes 25 % la soirée 44 % la nuit Femmes 50 % du matin au soir 20 % la soirée
Ancienneté	15 à 20 mois	50 mois	23 mois
Salaires mensuels moyens	Hommes 60 000 yens Femmes 45 000 yens	81 000 yens	Hommes 140 000 yens Femmes 95 000 yens
Contraintes socioéconomiques sur l'emploi actuel	Etudes et activités extra-scolaires	Fiscalité Famille	Fiscalité Désir d'autonomie par rapport à l'entreprise
Satisfaction	Degré : ++ Insatisfactions sur le salaire, l'intérêt du travail, la mise en valeur des compétences	Degré : + Insatisfactions sur le salaire, les relations humaines et l'ambiance de travail	Degré : 0 Insatisfactions sur les salaires, les heures de travail, la durée du travail et l'ambiance de travail
Caractérisation des formes d'emploi	<i>Emploi d'autonomisation</i> Emploi précaire non durable principalement motivé par un besoin de complément financier	<i>Emploi de socialisation</i> Emploi précaire durable principalement motivé par un besoin de complément financier et de complément d'activité	<i>Emploi de subsistance ou d'attente</i> Emploi précaire à durée variable essentiellement considéré selon le cas comme une activité principale, de subsistance, d'attente d'un autre emploi ou d'un emploi à temps plein

Sources : monographies 1996 et Étude sur l'emploi dans les *convenience stores* « *Conbiniansu stoa no keiei to rôdô ni kansuru chôsa kenkyu* », du Nihon rôdô kenkyu kikô (Institut japonais du Travail).

où ils seront permanents. En général, ces *freeters* habitent chez leurs parents et ne font pas de déclaration fiscale autonome. Les motifs de travail sont différents pour 20 % des salariés de cette catégorie « autres », qui sont des femmes travaillant ailleurs et cumulant les emplois. Ceci tend à montrer que la formule *convenience store* est particulièrement apte à

exploiter des comportements, qui, pour la société japonaise peuvent être considérés comme marginaux : les *freeters* occupent les postes à temps partiel les moins en périphérie du noyau, ils ont plus de responsabilité et gagnent relativement plus que les autres salariés à temps partiel. De même, les contraintes qui pèsent sur ces emplois sont variables

LES FACTEURS D'INTÉGRATION ET DE QUALIFICATION DANS UN SYSTÈME D'EMPLOI JUSTE-À-TEMPS ■■■

Quels sont les éléments qui nous permettent de voir dans la gestion des emplois flexibles des *convenience stores* une gestion intégrée en dépit de son extrême segmentation ? Nous en distinguerons deux : le système d'équivalence fonctionnelle des grades et le partage des responsabilités en matière de commande. Cette intégration ne va cependant pas sans comporter un certain nombre d'inégalités structurelles notamment en matière de promotion et de rémunération.

Nous verrons enfin en quoi le *convenience store* constitue un modèle de segmentation intégrée hyperflexible.

UNE DIVISION DES TÂCHES VALORISANT RELATIVEMENT LES EMPLOIS FLEXIBLES...

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les emplois flexibles dans les *convenience stores* ne sont pas, du point de vue de leur contenu fonctionnel, des emplois « vides » ou sans responsabilité. Nous donnerons ici deux illustrations de cette relative valorisation de ces emplois par la division du travail : la première repose sur un système d'équivalence fonctionnelle des statuts, la seconde sur le partage des responsabilités en matière de commande.

Dans une des entreprises que nous avons étudiées (monographies 1996) il existe des possibilités de promotion pour certaines catégories d'*arubaito*, appelés *crew*. Ainsi, ils peuvent devenir *leader crew* ou *chief crew*. Le *leader crew* est chargé en principe de passer les commandes, d'organiser l'emploi du temps, de faire la comptabilité quotidienne et de fermer la caisse en sortant. Il peut, en fait, remplacer le chef de magasin si celui-ci est absent, ou accomplir les tâches qui relèvent théoriquement d'un salarié « régulier » à plein temps (*seishain*). Le *chief crew* peut également remplacer le chef de magasin. Les tâches qui lui sont attribuées sont identiques à celles du chef de magasin : gestion du budget et des bénéfices, gestion du personnel en rayon, tâches spéciales comme les entretiens avec les candidats, animation de stages, formation des *crew*. Ce système d'équivalence fonctionnelle a d'ailleurs des effets positifs sur la mise en œuvre de la polyvalence des salariés, que nous évoquerons plus loin.

selon les populations. On notera le rôle particulièrement contraignant de la fiscalité sur les comportements d'offre de travail des femmes (voir encadré p. 30).

Une enquête menée auprès des salariées à temps partiel dans les supermarchés vient confirmer cette diversité des comportements et des motifs de participation au travail. À la question « Pourquoi avez-vous choisi ce travail ? », les motifs invoqués diffèrent selon que l'employée travaille à « temps partiel à plein temps » (7 heures de travail par jour et plus), à « temps partiel à temps long » (entre 5 et 7 heures par jour) ou à « temps partiel à temps court » (moins de 5 heures par jour). Pour les premières, le souci de « compléter les revenus du foyer » et « d'avoir un contact avec la société » perd de l'importance au profit de « la nécessité de vivre » et « d'exploiter les compétences » alors que l'importance relative de ces motifs s'inverse lorsque le temps de travail diminue⁸.

Les contraintes socioéconomiques qui régissent en partie chacune des catégories d'emploi sont donc très différentes. La gestion et l'organisation de la diversité des emplois flexibles et des relations à l'emploi des salariés, la recherche de compatibilités entre les temps de travail et les temps hors travail, le respect des « conventions » familiales et sociales, sont autant de facteurs qui contribuent à donner à la segmentation de l'emploi un caractère intégré. Qu'en est-il des facteurs d'intégration du côté de la gestion des ressources humaines proprement dite ?

⁸ « Enquête sur la gestion de l'emploi des salariées à temps partiel dans les supermarchés », (en japonais), Centre de recherche sur l'emploi, ministère du Travail, septembre 1993.

Tableau 3
Equivalences des responsabilités

Titre officiel	Responsabilité effective
Chief crew	Peut travailler au niveau de chef de magasin
Leader crew	Peut travailler au niveau d'un <i>seishain</i> , voire d'un chef de magasin
Crew	Peut travailler comme un <i>seishain</i> débutant

Source : magasins enquêtés, monographie 1996.

Le second type de valorisation réside dans le partage des responsabilités en matière de commande des articles. Il nous faut tout d'abord expliquer comment fonctionne le système très sophistiqué de commande dans un *convenience store*. Nous prendrons le cas d'une des entreprises enquêtées.

L'organisation des rayons répond à un souci d'efficacité. Chaque employé s'occupe d'un rayon ou d'une partie de rayon et notamment des commandes relatives à ce rayon : riz et pain préparés, plats préparés et produits périssables, épicerie sèche, bazar, gâteaux. Au total cinq personnes sont responsables des commandes et sont dirigées par le chef de magasin.

Les activités de commande sont réparties selon l'importance des risques liés à chaque catégorie d'articles. Les performances du *convenience store* reposent en effet principalement sur la capacité du magasin à réduire au minimum ses stocks et ses invendus, selon le principe de la distribution juste-à-temps. Sont distingués :

- les articles de catégorie A : les plats préparés frais, le riz cuisiné, les sushi, pour lesquels les opérations de commande sont faites en arrière-boutique sur un ordinateur fixe ;
- les articles de catégorie B, dont les commandes sont faites en rayon avec un ordinateur portable. On trouve ici trois sous-catégories :
 - B1. Le pain, les œufs, les légumes, les nouilles fraîches (spaghetti, nouilles grillées) ;
 - B2. Le lait, la viande, les surgelés et autres produits livrés une fois par jour. Les commandes sont effectuées en passant un scanner sur des bandes plastiques apposées au rayon. En scannant le code barre d'un produit, on voit immédiatement apparaître l'évolution des ventes et les bénéfices ;
 - B3. Le bazar, les gâteaux secs, les aliments en boîte.

Les catégories A et B1, sont des marchandises dont les commandes nécessitent des prévisions et des

estimations relativement précises car elles ne doivent être ni commandées en excès (elles sont rapidement périssables), ni commandées de manière trop restreinte (ce qui impliquerait des pertes en termes de ventes non-réalisées pour des produits considérés comme les plus attractifs). Pour les catégories B2 et B3 le degré de précision des estimations n'est pas aussi crucial, car les marchandises sont commandées au fur et à mesure de l'écoulement des produits en magasin. Ainsi, la prise de commande requiert des compétences de la part de l'employé, et en principe ce sont le chef de magasin, le *leader crew* ou le *chief crew* s'il est absent ou malade, qui exécutent les commandes nécessitant une part importante de jugement. Grâce à la formation sur le tas dispensée par le chef de magasin, les *crew* peuvent exécuter ces tâches. L'apprentissage de la commande se fait par étape : on est d'abord spécialiste des gâteaux, puis on passe à d'autres articles, jusqu'à ce qu'on sache commander tous les articles. Le chef de magasin et les autres employés ayant une certaine ancienneté ont ainsi la même connaissance du magasin et de son activité. Le fait qu'un *crew* puisse passer des commandes signifie qu'il est capable d'estimer si l'article commandé sera vendu avant l'arrivée de la livraison, même si cette tâche de jugement est facilitée par l'accès aux données contenues dans l'ordinateur.

Il n'y pas de correspondance stricte entre la hiérarchie statutaire des emplois dans le magasin et le degré effectif de responsabilité des employés affectés à ces statuts. Par exemple, le *chief crew*, dont le statut est celui d'un salarié à temps partiel, peut très bien passer des commandes de marchandises dont l'importance (en termes de risque) égale ou dépasse celles traitées par les salariés à temps plein. De même, les *crew* peuvent passer des commandes d'articles de la catégorie B3 (bazar, gâteaux secs, aliments en boîte), au même titre que les *leader crew* et que certains employés à plein temps, dont l'expérience est considérée comme trop courte.

On est donc bien dans une structure qui, dans le cadre d'une segmentation des emplois très hiérarchisée et très différenciée, donne à tous les salariés, quel que soit leur statut, la possibilité d'exercer certaines responsabilités dans leur travail.

... MALGRÉ DES SYSTÈMES DE PROMOTION ET DE RÉMUNÉRATION TRÈS INÉGALITAIRES

Cette relative valorisation des emplois flexibles se reflète cependant peu dans les systèmes de promotion et de rémunération, qui, bien qu'ils s'efforcent de

prendre en compte les statuts des salariés flexibles, restent encore principalement des facteurs de cloisonnement très forts entre les salariés du noyau et ceux des périphéries.

Commençons par le système de promotion des salariés à temps partiel (y compris *arubaito*) dans une des entreprises enquêtées. Un *crew* peut devenir *leader crew*, *chief crew* puis théoriquement salarié à temps plein (*seishain*). Le passage de *crew* à *leader* puis à *chief* nécessite entre 6 mois et 1 an à chaque niveau. Le passage de *leader* à *chief* se fait par un examen simple et une recommandation du chef de district. Si, en principe, il existe bien un système de promotion interne pour les salariés à temps partiel, force est de constater qu'un nombre limité de salariés en bénéficient effectivement : sur l'ensemble des 18 500 emplois flexibles de l'entreprise (y compris les *arubaito*), on dénombre seulement 4 000 *leader crew* (21 %) et 300 *chief crew* (1,6 %). Aucun cas de passage de *chief crew* à *seishain* ne nous a été indiqué.

De même pour le système de rémunération : pour les salariés à temps plein (hors cadres) le salaire de base se décompose en une partie liée au niveau du diplôme, à l'ancienneté et au statut marital, et une partie fondée sur les compétences (poste, qualification, etc), chacune de ces deux parties pesant en principe pour 50 %. Vient s'ajouter à ce salaire de base un bonus versé en deux fois qui varie selon le grade et l'évaluation, et qui représente en moyenne 4,5 fois le salaire mensuel de base.

Pour les salariés à temps partiel (y compris les *arubaito*), le salaire est fonction de la zone géographique et il est en principe défini du point de vue des horaires. Il existe une échelle d'évaluation selon les compétences, mais il n'y a pas de système d'augmentation comme pour les salariés à temps plein, une fois par an. Ainsi pour les salariés à temps partiel, la notion de « partie personnelle » du salaire liée au niveau de diplôme et à l'ancienneté n'existe pas. C'est le salaire horaire et l'évaluation des compétences qui comptent et il n'y a pas de règlement qui impose une hausse de salaire selon l'ancienneté. Dans une zone géographique donnée on prend en compte l'équilibre du marché du travail pour définir le niveau de salaire horaire. Par exemple au centre de Tokyo, c'est environ 1 000 yens de l'heure la journée et 1 100 à 1 200 yens la nuit. En province les salaires horaires sont inférieurs. Les *leader crew* touchent une prime de 30-40 yens de l'heure et une allocation spéciale mensuelle de 5 000 yens, tandis que les *chief crew* touchent 60-80 yens de l'heure et une allocation spéciale mensuelle de 10 000 yens. Par

ailleurs, il n'y a pas de bonus pour les salariés à temps partiel. Au total, dans l'entreprise enquêtée, le coût salarial annuel d'un salarié à temps plein (y compris les bonus et les charges sociales) est 3,3 fois plus élevé que celui d'un salarié à temps partiel. En terme de coût horaire cet écart diminue mais reste relativement important : de l'ordre de 1,8 d'après nos calculs.

Concernant les congés payés, seuls les *leader crew* et les *chief crew* sont soumis aux mêmes règles que les employés à temps plein. Si l'assurance accident du travail est obligatoire pour tous, les assurances retraite, santé et chômage, sont facultatives. Pour la retraite, seuls 0,2 % des temps partiels de l'entreprise cotisent au niveau national. La plupart des salariés à temps partiel de l'entreprise gagnent 1,2 million de yens par an, ce qui leur permet de ne pas cotiser à des assurances jugées coûteuses, et leur fait bénéficier d'abattements fiscaux (encadré p. 30). Ainsi, outre l'impact sur les coûts salariaux supportés par l'entreprise, les règles relatives aux seuils d'imposition et aux prélèvements obligatoires contribuent à désinciter les salariés à travailler au-delà d'un certain nombre d'heures et à revendiquer des augmentations salariales : il est fréquent, en fin d'année fiscale, que les salariés demandent à leur employeur d'ajuster leurs heures à la baisse afin de rester en-deçà des seuils réglementaires.

En résumé, la division des tâches, qui repose en partie sur un système d'équivalence fonctionnelle des grades permet d'attribuer aux salariés à temps partiel des responsabilités notamment en matière de commande, activité relativement stratégique dans la gestion opérationnelle de cette formule commerciale. Nous avons vu par ailleurs qu'il existait des possibilités limitées de promotion interne pour certains salariés à temps partiel, mais que la formule *convenience store* présente une dichotomie salariale noyau/périphéries qui est particulièrement forte. Il nous semble plus juste de parler de plusieurs périphéries plutôt que d'une seule périphérie aux normes d'emploi uniformes.

Hormis quelques salariés dont une partie seulement des droits sociaux sont identiques à ceux des salariés à temps plein, on peut dire que les salariés à temps partiel sont dans une position, tant du point de vue de leur rémunération que de leur promotion, qui est en rupture forte par rapport aux systèmes de rémunération et de promotion des salariés à temps plein. Peut-on parler d'un véritable marché interne pour ces couches d'emplois périphériques ? Cela nous semble exclu compte tenu, d'une part, des taux de *turnover*

Temps partiel et fiscalité

Deux règles relatives à la fiscalité ont une incidence sur la décision des salariés de travailler à temps partiel :

- si le revenu du salarié à temps partiel (souvent l'épouse) est inférieur à 1,2 million de yens par an, il est exonéré d'impôt (pas de déclaration). Au-delà, il est soumis à l'impôt au même titre que les revenus du mari ;

- plus subtilement, le niveau de revenu du second salarié du foyer, c'est-à-dire le niveau du salaire de l'épouse à temps partiel, fait varier le revenu imposable de l'apporteur principal de ressources (et donc celui du foyer), via les abattements fiscaux auxquels il lui donne droit. Alors que la fiscalisation des revenus s'opère sur une base individuelle, un lien a été créé entre les revenus de l'épouse et ceux du mari via les abattements. Expliquons ce point important. Le revenu du chef de famille fait l'objet d'une première déduction forfaitaire de 650 000 yens, à partir de 1,6 million de yens. Puis vient l'abattement pour l'épouse si elle travaille. Cet abattement est calculé en fonction du revenu de celle-ci : au-delà de 1 million de yens, il est nul. Pour compenser cet effet jugé désincitateur pour les femmes souhaitant travailler à temps partiel long, un abattement spécial est opéré : il décroît de 350 000 yens à 0 yen jusqu'à ce que le revenu de l'épouse atteigne 1 million de yen, au-delà il revient à son niveau initial de 350 000 yens pour re-décroître et redevenir nul à partir de 1,3 million de yens. Un abattement de 350 000 yens existe aussi pour chaque personne à charge dans le foyer qui ne travaille pas ou qui gagne moins de 1 million de yens par an.

Autrement dit plusieurs cas peuvent se présenter :

- premier cas : si l'épouse gagne moins d'un million de yens, alors le mari bénéficie de l'abattement

maximal (750 000 yens), l'épouse ne fait pas de déclaration fiscale autonome (elle figure dans celle de son mari), et le mari bénéficie d'un abattement pour personne à charge de 350 000 yens ;

- deuxième cas : si l'épouse gagne au-dessus de 1 million de yens par an, elle fait une déclaration autonome et, selon son revenu, un abattement est déduit du revenu imposable du mari. Il ne peut alors plus bénéficier d'un abattement pour épouse puisque cet abattement devient nul au-dessus de 1 million. Seul est alors pris en compte l'abattement spécial. De plus le mari ne peut plus bénéficier de l'abattement pour personne à charge de 350 000 yens ;

- troisième cas de figure : l'épouse gagne entre 1 et 1,3 million de yens : dans ce cas le mari bénéficie uniquement de l'abattement spécial, car l'abattement pour l'épouse devient nul. La remarque sur l'abattement pour personne à charge vaut toujours ;

- quatrième cas : l'épouse gagne plus de 1,3 million de yens. Dans ce cas le mari ne bénéficie plus d'aucun abattement lié au revenu de son épouse, et la remarque sur l'abattement pour personne à charge vaut toujours.

71 % des femmes travaillant dans les *convenience stores* enquêtés ont un niveau de salaire ne dépassant pas 99 000 yens par mois, ce qui est certainement un effet de cette fiscalité. Ce fait est cohérent avec les statistiques nationales sur les salaires des femmes salariées à temps partiel dans le secteur de la distribution au sens large (y compris le commerce de gros et la restauration) : 75 % d'entre elles avaient en 1995 un salaire annuel inférieur à 1,3 million de yens, la suppression de l'abattement spécial pour épouse sur la déclaration fiscale du mari au-delà de 1,3 million de revenu jouant ici un effet de seuil (source : Rapport sur l'enquête spéciale sur la force de travail 1995, ministère du Travail).

extrêmement élevés pour une grande majorité d'entre eux (60 % des *arubaito* quittent leur emploi au bout d'un an), d'autre part, de la faiblesse des possibilités de promotion, et enfin, de l'absence de promotions du statut de temps partiel à celui de temps plein.

LE CONVENIENCE STORE COMME MODÈLE DE SEGMENTATION INTÉGRÉE HYPERFLEXIBLE

Le *convenience store* est une formule commerciale dont les modes de recours à la main-d'œuvre sont

très différenciés et où fonctionne une exploitation forte de la diversité socioprofessionnelle de l'offre de travail et de sa disponibilité. On y trouve une différenciation très fine de la gestion des emplois flexibles. L'observation précise des rythmes de travail de ces emplois permet de mettre en relief une diversité de formes complémentaires appuyées sur des groupes de salariés aux motivations diverses du point de vue de leur disponibilité au travail. Cet ensemble constitue le cœur et la spécificité de la segmentation d'emploi intégrée hyperflexible observée dans cette

formule. Si l'on retrouve cette segmentation dans d'autres formules commerciales, les *convenience stores* se distinguent par leur capacité particulièrement forte à tirer parti 24 heures sur 24 de ces complémentarités.

Nous avons vu également que les *convenience stores* exploitent de manière particulièrement poussée la diversité des profils socioprofessionnels des salariés et de leur rapport à l'emploi, même si, encore une fois, ils ne sont pas les seuls à le faire. Cette exploitation à un niveau local, donc très fin, n'est pas sans lien avec la qualité de service qui ne semble pas être remise en cause par la présence dominante de salariés de type *arubaito*. Les procédures de recrutement sont très affinées et localisées, permettant une bonne adaptation de la main-d'œuvre aux besoins de l'entreprise et de ses clients. Cette variété que nous avons essayé d'explorer, outre les conséquences relativement positives qu'elle a sur le degré de satisfaction des salariés, améliore la qualité de la prestation rendue, en permettant une mise en pratique efficace de la polyvalence. Plus qu'un moyen de faire face à un manque momentané de main-d'œuvre, la polyvalence génère une valeur ajoutée de service qui améliore la qualité de la prestation rendue. Cette permutation des employés ou cette rotation des postes est facilitée en partie par la formation sur le tas et par des équivalences fonctionnelles entre des grades hiérarchiquement différents. On observe la mise en place et le développement de systèmes de promotion et de rémunération qui, même s'ils restent très discriminants, n'en sont pas moins valorisants du point de vue des responsabilités qu'ils reconnaissent.

Le *convenience store* apparaît donc comme un modèle de segmentation intégrée hyperflexible. Le poids du noyau de salariés à temps plein y est faible et le recours à la flexibilité externe y constitue le mode dominant d'ajustement aux fluctuations locales et quotidiennes de l'activité. C'est un modèle qui ne correspond ni au modèle général du commerce de détail (alimentaire ou non) qui domine dans ce pays (modèle qui se caractérise par un noyau de salariés permanents d'environ 40 % de l'emploi du secteur), ni au modèle industriel existant qu'il soit qualifié de modèle fordiste, post-fordiste ou toyotiste, où on trouve un noyau dur qui représente plus de 70 % des salariés⁹. Nous sommes, avec le *convenience store*, en présence d'une formule commerciale d'hyperservice

⁹ Source : Shōgyō kōzo kihon chōsa (enquête sur les statuts d'emploi), Sōmūchō tōkei kyoku (agence de coordination administrative), 1992.

nécessitant, pour fonctionner dans des conditions de très haute rationalisation, une forte flexibilité de l'emploi et de sa gestion qui passe par le recours massif et croissant à une main-d'œuvre salariée au statut relativement précaire. L'emploi juste-à-temps domine la structure d'emploi de cette formule commerciale¹⁰. Toutefois, ce qui caractérise cet emploi juste-à-temps ce n'est pas, comme on le voit par exemple dans la grande distribution de détail en France, la possibilité pour l'employeur de congédier ou d'embaucher, en minimisant les contraintes, les salariés jugés excessifs ou insuffisants, ou de faire varier leurs heures de travail selon l'évolution de l'activité et la conjoncture. Si cette possibilité existe, elle ne se situe pas, jusqu'à maintenant, au cœur des pratiques d'emploi. L'emploi juste-à-temps signifie plutôt ici un principe d'organisation du travail et du temps de travail, visant à gérer au plus juste l'adéquation entre la force de travail nécessaire et les flux d'activité, sur des unités de temps de plus en plus étroites, tout en tirant parti et en s'adaptant à la variété des disponibilités des salariés.

L'analyse de la structure d'emploi du *convenience store* que nous proposons est proche du modèle de Gadrey (1991)¹¹, à ceci près que dans la segmentation intégrée hyperflexible du modèle « seven-eleveniste » (par référence au leader du secteur Seven-Eleven), la grande diversité des statuts d'emploi (surtout d'emplois flexibles) et le caractère intégré de cette segmentation fine, jouent un rôle fondamental. Cette intégration passe, entre autres, par :

- la réintroduction d'éléments de marché interne « court » pour des emplois qui se déploient principalement dans la zone externe du marché du travail, même si, comme nous l'avons vu, pour certaines tâches à relative responsabilité on trouve des statuts d'emploi hiérarchiquement et financièrement inférieurs ;
- la polyvalence facilitée par le recours à des technologies informationnelles qui simplifient ou routinisent les tâches à exécuter.

Il s'agit essentiellement d'une organisation du travail dans laquelle les ressources humaines sont gérées

¹⁰ Voir Clément, in Gadrey 1991, p. 68.

¹¹ Dans le « modèle de segmentation flexible » de Gadrey (1991), deux caractéristiques apparaissent : une place croissante des recrutements externes au détriment des possibilités de promotion interne ; une nette réduction de l'ampleur du segment des « emplois primaires subordonnés » (peu qualifiés, peu autonomes mais à statut relativement privilégié de « titulaire »), réduction compensée par la montée d'un emploi à temps partiel, à statut plutôt « secondaire » complété par un recours externe croissant (contrats à durée déterminée, intérim, sous-traitance).

comme les marchandises commandées, réceptionnées, mises en rayon et vendues. Le cycle physique et informationnel de la marchandise et celui de la force de travail se déroulent en parallèle. Ce n'est pas pour autant un système de gestion où les salariés sont corvéables et soumis unilatéralement aux exigences de leurs employeurs en matière d'horaires. La prévisibilité des horaires reste forte et constitue l'un des principaux enjeux de la négociation entre l'employeur et le salarié. Des enquêtes menées auprès d'*arubaito* et de temps partiel dans la grande distribution et dans la restauration montrent que peu d'entre eux considèrent que leurs horaires de travail sont contraignants. Au contraire, c'est la possibilité de choisir leurs jours et leurs heures de travail qui motivent beaucoup d'entre eux à ne pas travailler à temps plein.

Mock (1995) développe également la notion de « segmentation intégrée » du marché du travail au Japon mais dans une acception différente. Il propose une analyse en termes de catégories de « sous-marchés » que sont les entreprises familiales, les petites entreprises et les grandes entreprises, en donnant un rôle central à la fluidité assurée entre ces marchés par les transferts de personnel entre les différentes entités d'un même « territoire » industriel.

Parmi les capacités d'adaptation de l'entreprise japonaise à son environnement économique, le poids des transferts de personnel ne doit cependant pas être surestimé¹² : ils restent un outil minoritairement utilisé dans la distribution (Dirks, 1997) et les analyses de la flexibilité de l'emploi reposant essentiellement sur les transferts de personnel (analyses qui s'appuient essentiellement sur une observation des secteurs industriels), restent relativement peu transférables à tous les secteurs économiques. Par contre, le rôle de la segmentation *interne* des statuts d'emploi comme outil de flexibilité ne doit pas être sous-estimé. Dans le cas du *convenience store*, ce sont les stratifications liées aux statuts d'emploi et aux profils sociaux des employés qui sont au cœur de la segmentation. Autrement dit, le caractère intégré de la segmentation hyperflexible réside plus dans la rencontre entre une offre finement stratifiée de statuts et une demande tout aussi stratifiée d'horaires de travail et de disponibilité, que dans la capacité de la firme à organiser des transferts de personnel entre le noyau et les sous-traitants qui se situent sur son « territoire ». L'approche en termes de transferts de personnel perd de son

pouvoir explicatif dans une analyse portant sur le segment de la distribution de détail que nous avons étudié ici.

* *
*

La segmentation des emplois est beaucoup plus fine que celle qui est généralement présentée par les analystes du marché du travail japonais et renvoie à un jeu beaucoup plus complexe d'« institutions ». Le genre est, par exemple, un facteur fondamental de segmentation de l'offre et de la demande souvent passé sous-couvert. Il existe effectivement plusieurs « sous-marchés » mais leur mise en évidence révèle la faiblesse ou l'insuffisance des schémas explicatifs du fonctionnement des marchés du travail fondés sur le principe des « influences » des institutions contingentes sur le fonctionnement du marché. Il faut identifier ces « sous-marchés » et examiner leurs règles de fonctionnement pour comprendre la segmentation des emplois. Par exemple, on trouve dans la formule étudiée un « sous-marché » pour les *seishain* (salariés à temps plein) masculins, les *seishain* féminins, les *pâto* à plein temps, les *pâto* à temps long et les *pâto* à temps court, les *arubaito* étudiants et les *free arubaiters*.

À travers l'analyse de la situation de l'emploi dans la grande distribution de détail en général et dans les *convenience stores* en particulier, on voit que ce n'est pas tant le dualisme structurel du marché du travail, ni le dualisme industriel entre les grandes entreprises d'un côté et les petites et moyennes sous-traitantes de l'autre, qui assurent principalement l'effet d'« amortisseur » des fluctuations économiques de court comme de long terme. C'est plutôt l'émergence et le développement de structures d'emploi hyperflexibles qui se caractérisent par leur capacité à tirer parti des « formes nationales d'institutionnalisation du rapport salarial » (Gadrey, 1991) telles que la réglementation du travail à temps partiel, la fiscalisation dissuasive des salariés concernés, l'assurance sociale fondée sur le foyer, les charges sociales allégées pour ce type d'emplois, la division familiale des tâches ou encore le coût élevé des études (voir Gadrey, Jany, Ribault, 1997, 1998 et Osawa, 1996).

Ainsi, si les formes de complémentarités que nous avons mises en évidence, constituent un moteur de l'intégration de la segmentation des statuts et des

¹² Voir Koike, 1996 et 1994 pour une analyse de l'intérêt de ces transferts dans le secteur industriel.

emplois, c'est aussi parce qu'elles sont en relative cohérence avec ces formes nationales d'institutionnalisation du rapport salarial. Dans un système qui, jusqu'à maintenant, semble avoir été animé par le souci de préserver cette cohérence, on peut penser qu'au fur et à mesure que les facteurs institutionnels d'intégration vont s'effriter ou que leur « contrainte » va se relâcher, des facteurs d'intégration internes aux firmes, vont se développer et prendre le relais : l'introduction de certaines caractéristiques du marché interne du travail pour des salariés recrutés sur des contrats courts à fort turnover peut être interprétée

dans ce sens. C'est cette faculté de balancement entre des formes non-marchandes et des formes marchandes d'intégration qui a contribué jusqu'à maintenant au relatif équilibre dans la segmentation de l'emploi du secteur des *convenience stores* au Japon. Le modèle de segmentation intégrée hyperflexible, qui repose en partie sur une « précarité soutenable », est un modèle qui évoluera probablement, mais qui pour l'instant semble assez robuste.

Thierry Ribault
Clerse/IFRESI/CNRS

Bibliographie

Clément Raphaël (1991), « Une organisation flexible du temps de travail dans la grande distribution » in *La gestion des ressources humaines dans les services et le commerce*, dir. Jean et Nicole Gadrey, L'Harmattan, Paris.

Dirks Daniel (1997), « Limits and Latitude of Labour Adjustment Strategies in Japanese Companies », paper presented at the conference « Between External Shocks and Internal Evolution : Towards a New Phase in Japanese Management Practices », Maison franco-japonaise, 30-31 oct.-1 nov., Tokyo.

Ebizuka A., Isagai, A., Uemura H. (1994), « Reconsidering Hierarchical Market-firm Nexus », Hitotsubashi University Seminar Paper, Tokyo.

Gadrey Jean (1991), « Les systèmes d'emploi tertiaires : de la segmentation flexible aux approches typologiques », in *La gestion des ressources humaines dans les services et le commerce*, dir. Jean et Nicole Gadrey, L'Harmattan, Paris.

Gadrey Jean, Jany Florence, Ribault Thierry (1997), *France-Japon : l'emploi en détail, Essai de socioéconomie comparative*, Rapport pour le Commissariat général du Plan, Paris, janvier.

Gadrey Jean, Jany Florence, Ribault Thierry (1998), « L'emploi dans le commerce de détail japonais : une comparaison avec la France », janvier-mars, Formation Emploi n° 61.

Koike Kazuo (1996), *The Economics of Work in Japan* (Shigoto no keizaigaku), LTCB International Library Foundation, Tokyo.

Koike Kazuo (1994), « Learning and Incentive Systems in Japanese Industry » in AOKI Masahiko and Dore Ronald, *The Japanese Firm, The Sources of Competitive Strength*, Oxford University Press, New York.

Mock Carl (1995), *Competition and Cooperation in Japanese Labour Markets*, Macmillan Press, London.

Osawa Machiko (1996), « Division sexuelle du travail et du temps au Japon », in *Femmes et partage du travail*, sous la direction de H. Hirata et D. Senotier, Syros, Paris.

Ribault Thierry (1998), « Les structures commerciales au Japon : où modernisation ne rime pas avec révolution », *Revue Française de Gestion*, à paraître.

Sparks Leigh (1995), « Reciprocal Retail Internationalisation : The Southland Corporation, Ito-Yokado and 7-Eleven Convenience Stores », London.

Sociología del Trabajo

NUEVA ÉPOCA

Dirección: Juan J. Castillo, Santiago Castillo, Carlos Prieto.

Consejo de Redacción: Vicente Albaladejo, Arnaldo Bagnasco, Juan J. Castillo, Santiago Castillo, Jordi Estivill, Michel Freyssenet, Enrique de la Garza, Oriol Homs, Faustino Miguélez, Ruth Milkman, Alfonso Ortí, Manuel Pérez-Yruela, Carlos Prieto, Helen Rainbird, Antonio J. Sánchez.

Número 32 (invierno de 1997/98)

Organización y acción colectiva en la agricultura

Eduardo Moyano y Francisco Entrena, *Cooperativismo y representación de intereses en la agricultura española*

Rafael Morales, *Desarrollo y transformaciones históricas en el Sindicato de Obreros del Campo (1976-1994)*

Celia Valiente, *Género, mercado de trabajo y Estado de bienestar: el caso de España*

Maximiano Santos Sánchez, Julio Fernández Gómez y Andrés Alas-Pumariño Sela, *Discrecionalidad empresarial en la gestión de la fuerza de trabajo. Fuenlabrada entre el distrito y el detrito*

Anni Borzeix, *¿Cómo observar la interpretación?*

Laís Abramo, Jorge Carrillo, Enrique de la Garza, Marcia de Paula Leite, Marta Novick, Carlos Santiago y Roque da Silva, *La institucionalización de la sociología del trabajo en América Latina*

RESEÑAS

Ariel Jerez, *¿El retorno del cine social? Al hilo de En la puta calle (E. Gabriel, 1997)*

Redacción: Revista *Sociología del Trabajo*.
Facultad de Ciencias Políticas y Sociología.
Campus de Somosaguas. 28223 Madrid.

Edición, administración y suscripciones: Siglo XXI de España Editores, S. A.
Calle Plaza, 5. 28043 Madrid.
Teléf. 759 48 09 - 759 49 18. Fax: 759 45 57

Suscripción anual:

España: 4.000 ptas. (número suelto: 1.400 ptas.).
Europa: 4.500 ptas. (número suelto: 1.750 ptas.).
Resto del mundo: 40\$