

La grande distribution alimentaire en Grande-Bretagne : le rôle du travail à temps partiel

par Abigail Gregory

La concurrence par les prix a eu lieu en Grande-Bretagne avant la France ; la priorité accordée au « service » dans les grandes sociétés n'empêche pas une recherche de flexibilité. Contrairement à la France, la demande de travail à temps partiel est peu contrainte par la réglementation, et rencontre une offre de main-d'œuvre féminine qui choisit ce type de travail.

Devant les contraintes du service à la clientèle, la fluctuation des charges de travail, l'allongement des horaires d'ouverture des magasins et les pressions concurrentielles sur les coûts, la flexibilité joue un rôle déterminant. Son impact sur les relations sociales dans la grande distribution alimentaire en France et en Grande-Bretagne a déjà été montré comme en témoignent de nombreuses études dans les deux pays (par exemple, Gregory, 1989 – Guélaud et al., 1989). Or, si l'analyse organisationnelle (Maurice, 1989) apporte la preuve d'un « effet sociétal » sur le plan structurel, cet effet ne se reproduit-il pas sur les politiques de gestion de la flexibilité, les formes adoptées variant d'un pays à l'autre ? Cette question paraît encore plus importante avec l'approche de 1993 où les stratégies d'accumulation des entreprises dans ce secteur pourraient pousser à l'expansion hors des frontières nationales. Nous examinerons cette hypothèse en étudiant le rôle du travail à temps partiel dans la gestion de la flexibilité dans les grandes surfaces alimentaires en France

Les noms d'auteurs entre parenthèses renvoient à la bibliographie en fin d'article.

1 La flexibilité sera définie ici comme « la capacité des entreprises à s'adapter à des variations d'activité, conjoncturelles ou structurelles, provoquées par les fluctuations des marchés des produits, des techniques ou de la clientèle » (Guélaud, 1991).

et en Grande-Bretagne. Nous brosserons d'abord un tableau de l'évolution de la structure des magasins dans la grande distribution alimentaire, pour ensuite en venir à un bref exposé de la formation dans ce secteur, et enfin nous comparerons le rôle du travail à temps partiel dans la gestion de la flexibilité.

CLASSIFICATION, ÉVOLUTION ET STRUCTURE DES MAGASINS DANS LA GRANDE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE

Toute comparaison franco-britannique de la grande distribution alimentaire à partir des statistiques nationales est difficile en raison des définitions utilisées (voir encadré) et des différents niveaux de regroupement dans les deux pays (les statistiques nationales françaises sont présentées à un niveau plus détaillé (supermarché, hypermarché) qu'en Grande-Bretagne, où elles sont souvent regroupées uniquement au niveau du commerce de détail alimentaire). Néanmoins, on peut comparer la France et la Grande-Bretagne dans la mesure où il existe dans les

deux pays – comme nous le montrons plus loin – des grandes surfaces à prédominance alimentaire fonctionnant en libre-service et appartenant à de grandes entreprises qui sont responsables d'une forte proportion du chiffre d'affaires du commerce de détail alimentaire. Ces entreprises se trouvent confrontées à des contraintes similaires sur le plan de la gestion de la main-d'œuvre (fluctuation des charges de travail, longs horaires d'ouverture, réduction progressive du temps de travail). Les problèmes de comparaison posés par les différentes classifications peuvent être surmontés grâce à des études sur le terrain.

La classification de la grande distribution alimentaire : difficultés de comparaison

La définition « commerce de détail alimentaire en grande surface » dans les statistiques de l'INSEE portant sur le commerce en France regroupe les supermarchés, les hypermarchés et les magasins populaires (se distinguant ainsi du commerce de détail alimentaire de proximité ou spécialisé) ; elle n'a pas d'équivalent en Grande-Bretagne. Même lorsqu'on écarte les magasins populaires (qui n'existent pas en Grande-Bretagne) parce qu'ils ne sont pas à prédominance alimentaire et qu'ils disposent de techniques de vente différentes, des problèmes de comparaison persistent car les définitions de supermarché et d'hypermarché ne sont pas identiques dans les deux pays. En Grande-Bretagne, un supermarché, selon la définition la plus courante (employée, par exemple, dans les statistiques de l'*Institute of Grocery Distribution*, organisme de recherche et de formation financé par les grands groupes de distribution alimentaire), est un magasin à prédominance alimentaire en libre-service ayant une surface de vente de plus de 190 m², et un hypermarché est un magasin en libre-service ayant une surface de vente de 4 645 m² ou plus. Entre ces deux catégories se trouve le *superstore*, terme donné au magasin en libre-service ayant une surface de vente de plus de 2 322 m² et de moins de 4 645 m², et qui serait classé comme hypermarché en France. Pour ces deux types de magasin (*superstore* et hypermarché), la proportion des ventes de produits non alimentaires n'est pas stipulée mais il est entendu que ces produits représentent une proportion importante des ventes. Enfin, si le terme *superstore* n'existe pas en France, la *superette* (qui ne fait pas partie de la grande distribution alimentaire selon la définition française) n'existe pas formellement en Grande-Bretagne, ces magasins faisant partie de la catégorie « supermarchés » d'après la définition anglaise, ce qui rend encore plus difficile toute comparaison.

Si l'on observe de fortes similitudes dans le développement de la grande distribution en France et en Grande-Bretagne ces trente dernières années (Burt, 1989 – Dawson, 1982), on constate tout de même des différences importantes. Dans les deux pays, la création de grandes surfaces alimentaires s'est faite au détriment du petit commerce indépendant. La France se caractérise néanmoins par l'importance du petit commerce : la part du libre-service dans les circuits alimentaires est nettement inférieure (Institut du commerce et de la consommation, 1989). Le rôle important du petit commerce français se répercute également sur la proportion des ventes alimentaires effectuées en supermarchés : 29,2 % en France contre 37,4 % en Grande-Bretagne en 1985 – la part des hypermarchés (supermarchés de surface de vente d'au moins 2 500 m²) est équivalente à cette date : 20,5 % contre 21,1 % – (Institut du commerce et de la consommation, 1989).

Non seulement une plus forte proportion du chiffre d'affaires alimentaire passe par les grandes surfaces en Grande-Bretagne, mais aussi, à la différence de la situation française, les grandes surfaces alimentaires britanniques sont davantage concentrées entre les mains des grandes sociétés (*grocery multiples*). En 1987, le chiffre d'affaires des six plus grandes entreprises du commerce de détail alimentaire représentait 58 % du chiffre d'affaires du secteur contre seulement 33,9 % en France (tableau 1).

Tableau 1

Part du marché des six plus grandes sociétés de grande distribution alimentaire en France et au Royaume-Uni

(en %)

Royaume-Uni		France	
Sainsbury	13,7	Leclerc	9,0
Tesco	12,9	Carrefour	6,5
Gateway *	11,3	Intermarché	5,7
Argyll	9,5	Casino	4,7
Asda	7,4	Auchan	4,0
CRS	3,7	Euromarché	4,0

* Depuis 1987 Gateway a été racheté par Asda.

Source : Burt, 1989, p. 54.

Ces entreprises britanniques emploient plus de la moitié des salariés dans le commerce de détail alimentaire (calculé à partir du *Corporate Intelligence Groupe*, 1990). D'après les statistiques nationales pour le commerce de détail alimentaire 65 % sont des femmes dont plus de 70,3 % travaillent à temps partiel (*Employment Gazette*, 1991). En fait, en

Grande-Bretagne les grandes surfaces alimentaires sont gérées essentiellement par les grandes sociétés et, dans une moindre mesure, par des coopératives, les indépendants jouant un rôle mineur. La tendance, au cours des années 80, est au pouvoir croissant des grandes sociétés de distribution alimentaire et à l'effondrement des coopératives et des indépendants (Bamfield, 1988 – IGD, 1989). La part de marché de ces derniers diminue respectivement de 14,2 % à 11 %, et de 24,9 % à 16,1 % sur la période 1980-1987 (IGD, 1989). L'écart entre les grosses sociétés et les autres donne lieu à des acquisitions et à des fusions (par exemple l'achat de Safeway par Argyll, de Hillards par Tesco...) et à la transformation graduelle des entreprises régionales en grands groupes nationaux ; cette tendance conduit à une concurrence encore plus forte entre eux (IGD, 1989).

Correspondant à l'essor des grandes sociétés de distribution alimentaire en Grande-Bretagne, on constate depuis quinze ans – comme en France (CEREQ, 1990) – l'augmentation des superficies de vente : développement des « *superstores* »² à l'extérieur des villes, où une gamme de produits élargie et bénéficiant d'une marge nette élevée est offerte. Ces magasins, au nombre de 580 en 1989 (IGD, 1990), appartiennent presque exclusivement aux grandes entreprises (tableau 2) et sont concentrés entre les mains d'une minorité puissante (en 1989, 70 % appartenaient à Tesco, Asda et Sainsbury (IGD, 1990)). En 1990, seulement 1 % des unités de vente du commerce de détail alimentaire réalisait 30 % du chiffre d'affaires de ce secteur (IGD, 1990).

Tableau 2
**Nombre de *superstores*
 et part du marché de l'alimentation générale
 en Grande-Bretagne
 selon le type d'exploitation**

Exploitation	Part de marché (en %)	Nombre de <i>superstores</i>	%
Multiplés	72,9	511	88
Coopératives	11,0	65	11
Indépendants	16,1	4	1

Multiplés : entreprises ayant au moins dix magasins.
 Indépendants : entreprises ayant entre un et neuf magasins.

Source : IGD, 1989, p. 105 et IGD, 1990, p. 34.

2 En Grande-Bretagne, le concept d'hypermarché s'est vu transformé, à quelques exceptions près (Sava Centres), uniquement en *superstore*, dont la taille est inférieure à celle des hypermarchés français (74 % des *superstores* ont une surface de vente de moins de 4 180 m² en 1989 contre 44,3 % des hypermarchés en France qui ont une surface de vente de moins de 4 000 m² (IGD, 1990)), et ils sont davantage spécialisés dans la vente de l'alimentation, les produits non alimentaires ne jouant qu'un rôle complémentaire (IGD, 1990).

La réussite commerciale des grandes sociétés de distribution alimentaire ne s'explique pas uniquement par la politique de construction des « *superstores* » ; elle résulte d'une part d'une stratégie de compression des coûts, d'une réduction du prix d'achat des produits en raison de leur immense pouvoir d'achat, et d'une amélioration de l'efficacité grâce aux nouvelles technologies et à la plus grande centralisation des activités³ (Bamfield, 1988) ; et d'autre part d'un positionnement commercial s'orientant vers la moyenne et le haut de gamme, en privilégiant un meilleur service au client⁴. En fait, le modèle de la grande distribution anglaise correspond fortement à la thèse du CEREQ (1990) qui montre deux stratégies qui s'affrontent : d'un côté celle des discounters comme Kwiksave et Aldi et de l'autre celle des cinq grands (en dehors des coopératives) en termes de chiffre d'affaires (Tesco, Sainsbury, Argyll, Asda, Gateway) qui privilégient la qualité (Bamfield, 1988). Contrairement à la France où, dans un secteur moins concentré et plus hétéroclite en termes de stratégies concurrentielles, les indépendants commencent à entraîner les autres sociétés vers la concurrence sur les prix causant une dégradation des relations sociales et des conditions de travail (Le Corre, 1991), en Grande-Bretagne la priorité accordée au « service » dans les sociétés en tête du peloton semble agir dans le sens inverse. C'est sur ces dernières que portera l'analyse de la formation et du rôle du travail à temps partiel dans la gestion de la flexibilité.

LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE DANS LA GRANDE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE EN GRANDE-BRETAGNE

Si le système de formation initiale français offre une formation commerciale⁵ de niveau élevé (Jarvis et Prais, 1989) et produit un plus grand nombre de diplômés d'écoles de commerce, il n'en demeure pas moins que dans les deux pays une forte proportion des salariés des grandes surfaces alimentaires sont sans diplôme ou ont un très faible niveau de

3 Si le nombre de magasins dans la grande distribution alimentaire utilisant le lecteur optique est plus élevé en France (2 975 contre 167 au 31 décembre 1989) (EAN, 1989), il semble que l'utilisation de la lecture optique dans l'organisation du travail en amont est plus avancée en Grande-Bretagne (voir LSA, 1989 – *Points de Vente*, 1988). La mise en place des lecteurs optiques a été associée à la commande automatique, à la centralisation et à l'automatisation des entrepôts visant la livraison « *just-in-time* », et au passage informatisé des historiques de vente du détaillant au producteur – *Information Data Interchange* (IGD, 1989).

4 Une tendance qui semble toucher l'Europe entière et en croire certains auteurs (Bosch, Lallement, 1991 – Burt, 1989 – CEREQ, 1990).

5 Permettant alors *a priori* une plus grande souplesse des diplômés.

formation (CEREQ, 1990 – Sparks, 1987)⁶. Cette caractéristique se retrouve également en RFA où un nombre bien plus important de diplômés sortent annuellement de formation initiale commerciale (Bertrand, 1991 – Bosch, Lallement, 1991). Une explication de ce phénomène se trouverait dans l'effet dit « déqualifiant » du travail en grande surface alimentaire où les nouvelles technologies accroissent l'activité de manutention (Jarvis, Prais, 1989).

La prédominance des bas niveaux de formation initiale dans ce secteur masque cependant une tendance à la polarisation des qualifications qui se manifeste également en France (CEREQ, 1990 – Le Corre, 1991), même si ce constat est à nuancer pour la France avec l'augmentation de la proportion de diplômés depuis 1982 (CEREQ, 1990). En Grande-Bretagne on constate, à partir des comptes annuels des grandes sociétés de distribution alimentaire, une tendance (Sparks, 1987) à recruter des titulaires de licence et de baccalauréat, après une formation accélérée, pour les postes d'encadrement (en particulier de directeur de magasin). Cette politique reflète un double objectif : relever le niveau de qualification de l'encadrement et répondre aux impératifs d'expansion qui ont entraîné une pénurie de candidatures suffisamment qualifiées par la voie interne. C'est en effet dans les emplois subalternes (caissières, employés de libre-service), où d'ailleurs les salariés à temps partiel sont concentrés, qu'on trouve les salariés les moins qualifiés. Ce constat se confirme avec l'analyse du niveau de formation initiale par sexe dans les supermarchés et les « *superstores* » (Sparks, 1987) : ce sont les femmes concentrées en bas de la hiérarchie qui ont les niveaux de formation les moins élevés. Le recrutement à ce niveau, comme en France (CEREQ, 1990), se fait toujours selon des critères touchant à la personnalité, au comportement et à la motivation (Sparks, 1987).

L'absence d'informations précises rend impossible une comparaison de la formation continue dans ce secteur. Diverses études, en France, suggèrent que le rôle de la formation est en pleine mutation (CEREQ, 1990) : certaines grandes entreprises s'engagent dans la formation continue dans le contexte d'une politique de fidélisation du personnel (Amadiou, Mercier, 1989) alors que d'autres adoptent une gestion sociale non prioritaire dont la formation pâtit (Le Corre, 1991) ; dans tous les cas, il s'agit d'une formation très spécialisée, qui ne s'atta-

⁶ Dans les recherches effectuées par Sparks (1987), 33 % des effectifs des *superstores* étaient sans diplôme et 16,3 % avaient au moins un des diplômes du niveau le moins élevé du système scolaire (CSE), contre 34,2 % et 14,6 % dans les supermarchés. Cependant ces taux varient considérablement selon l'organisation commerciale.

che guère à l'élévation du niveau de formation générale (CEREQ, 1990, p. 67). En Grande-Bretagne, l'amélioration du service, visible dans toutes les grandes entreprises à partir du milieu des années 80, passe en partie⁷ par l'engagement d'une meilleure formation pour tous les salariés, certaines déclarant qu'elles ressentent une certaine obligation à cet égard (DTEDC, 1988). La récente mobilisation des grandes sociétés de distribution alimentaire apparaît dans leur soutien à l'introduction de nouveaux diplômes reconnus par un organisme de formation professionnelle national⁸ qui, s'ils sont critiqués pour leur aspect superficiel et limité (Jarvis, Prais, 1989), marquent une réelle valorisation du rôle de la formation dans le secteur. Si cette nouvelle politique est imputable en grande partie à l'évolution des conditions concurrentielles, elle est intégrée dans une stratégie plus large de fidélisation de la main-d'œuvre qui tient compte de l'évolution du marché de l'emploi. Les grandes sociétés britanniques ont commencé à réagir (même si les réponses des entreprises fonctionnent au ralenti depuis peu en raison de l'essor rapide du taux de chômage) face à la réduction de 27 % prévue d'ici l'an 2000 du nombre de jeunes de quinze à vingt-quatre ans⁹, une de leurs sources de main-d'œuvre (Booz, Allen, Hamilton, 1989) – problème qui sera particulièrement grave dans le sud de l'Angleterre qui souffre déjà de la pénurie de main-d'œuvre. Elles ont jusqu'ici utilisé trois stratégies d'adaptation à cette évolution :

— fidélisation de la main-d'œuvre par le biais de la formation, de l'amélioration des conditions de travail et des perspectives de promotion ;

— développement de relations plus étroites avec l'Éducation nationale afin d'attirer un plus grand nombre de jeunes à la sortie du premier et du deuxième cycle ;

— recherche de nouvelles sources de main-d'œuvre comme les personnes d'un certain âge, les chômeurs de longue durée et les mères de famille (Lennon, 1990 – Trollope, 1990 – Webb, 1990).

⁷ Le service au client passe également par l'extension de la gamme des produits, en particulier des produits biologiques, diététiques et de haut de gamme (plats cuisinés ultra-frais), par une plus grande vérification de la qualité de ces produits et par le développement des lignes de marques propres à bas prix.

⁸ Les grandes entreprises à prédominance alimentaire ont soutenu la mise en place du *Retail Certificate* qui traduit la reconnaissance de l'expérience et des acquis et, depuis 1988, qui est reconnu par un organisme national de formation professionnelle (*National Council for Vocational Qualifications*), permettant ainsi au titulaire de « se prévaloir d'un diplôme national sans exigence préalable d'âge, de durée ou de diplôme scolaire. Ce diplôme est mis au point de manière tripartite et implique la participation active de l'encadrement direct » (CEREQ, 1990, p. 83).

⁹ En France, on prévoit un taux bien inférieur de réduction (12 %), auquel certaines entreprises s'adaptent déjà (CEREQ, 1990).

Cette politique de fidélisation, entamée depuis quelques années, marque une rupture très nette avec le passé où une politique de « flexibilité sociale » (dont les traits étaient un *turn over* important, la précarité des emplois et la promotion interne), similaire à celle des hypermarchés français, caractérisait les grandes entreprises à prédominance alimentaire en Grande-Bretagne (Crine, 1982). Actuellement, les grandes sociétés dans ce secteur ont introduit de nombreuses initiatives comme les congés de maternité améliorés¹⁰ et les horaires de travail adaptés pour les mères de famille.

Dans la mesure où l'on peut en juger à partir des rares études dans ce domaine (voir en particulier Sparks, 1987) et des intentions déclarées par les entreprises dans leurs comptes annuels (les sommes dépensées sur la formation n'y étant pas déclarées), il semble que ces pressions démographiques et concurrentielles se traduisent dans la formation de tous les salariés des magasins, même si ceux à temps partiel sont parfois écartés (DTEDC, 1988). Or, le type et le niveau de formation varient selon la catégorie de l'emploi : si tous les salariés bénéficient d'une formation identique d'initiation à l'entreprise, les caissières et les employés de libre-service (ELS) reçoivent une formation de courte durée sur le tas, alors que l'encadrement bénéficie d'une formation plus longue (de trois à six mois), en alternance, souvent accompagnée d'un volet théorique. Des formations spécialisées et ponctuelles pour tout le personnel (concernant le service et l'accueil) ou pour des postes particuliers (formation par des spécialistes pour apprendre une nouvelle technique) s'ajoutent à ces formations de base (Gregory, 1991, 1991 a). Néanmoins, comme en France, cette formation reste très adaptative et n'élève guère le niveau de formation générale de la masse des salariés.

L'extension de la formation à tout le personnel ne conduit pas à l'enrichissement des tâches mais au perfectionnement pour un nombre d'activités de plus en plus réduit. En effet, l'extension de la formation s'oppose à une tendance actuelle à la déqualification du travail en magasin (en dépit des tentatives pour l'enrayer dans certains postes¹¹) due à la centralisation des fonctions dans ces entreprises de taille toujours croissante et à la mise en place des nouvelles technologies (en particulier lecteur opti-

¹⁰ Dans certains cas, le droit au congé de maternité a été donné à toutes les salariées (alors que la législation ne l'accorde qu'en fonction des années de service et du nombre d'heures de travail hebdomadaire) ; dans d'autres cas, des améliorations ont été effectuées (comme la prise en compte du congé de maternité dans les calculs de la période du service donnant droit aux congés payés).

¹¹ On constate une volonté de certaines grandes entreprises de compenser cette déqualification en permettant une plus grande intervention de l'encadrement du magasin dans les décisions d'achat par la voie informatique (Gregory, 1991, 1991 a).

que) (Gregory, 1991, 1991 a). On constate, par exemple, le transfert des fonctions traditionnelles du chef de rayon (achat et commande des réapprovisionnements) au centre et la disparition de la fonction d'étiquetage des produits pour les ELS. On observe une tentative pour former à plusieurs activités les caissières et les ELS, mais cette pratique a moins pour but d'enrichir le travail que de favoriser la polyvalence (Gregory, 1991, 1991 a – Sparks, 1987), la souplesse ainsi assurée jouant désormais un rôle croissant dans la gestion de la flexibilité.

LA GESTION DE LA FLEXIBILITÉ DANS LA GRANDE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE EN GRANDE-BRETAGNE

Si des similitudes importantes apparaissent sur le plan de l'évolution du secteur et de la formation, c'est également le cas pour la gestion de la main-d'œuvre ; ce secteur se caractérise dans les deux pays par la jeunesse, la féminisation, une forte mobilité de la main-d'œuvre, un recours important au travail à temps partiel et un faible niveau de rémunération (CEREQ, 1990 – DTEDC, 1988 – NEDO, 1986). Il semble que dans les deux pays on ait recours pour les postes d'ELS et de caissières à une forte proportion de jeunes et de mères de famille, même si la composante jeunes est constituée davantage d'étudiants en Grande-Bretagne alors qu'en France elle concerne des jeunes sortis du système éducatif et à la recherche d'un travail à temps complet (CEREQ, 1990 – Gregory, 1989).

Tableau 3

Répartition de la population active par âge et par sexe dans le commerce de détail en Grande-Bretagne et en France (1981)

Age	Femmes		Hommes	
	GB	France	GB	France
16-19 ans	12,4	6,0	11,5	11,1
20-24 ans	11,7	20,2	12,6	18,2
25-34 ans	17,2	29,2	22,4	33,0
35-44 ans	21,5	18,7	18,5	17,5
45-54 ans	21,4	17,1	16,0	12,7
55-59 ans	9,1	6,2	7,7	5,0
60-69 ans	6,6	2,5	11,0	2,0
70 ans et plus	2,0	0,1	0,9	0,29

Source : *Census of Population*, OPCS, Londres, 1981 et *Recensement de la Population*, INSEE, Paris, 1982.

De plus, dans les deux pays, comme le souligne le CEREQ (1990, p. 37) pour la France, « cette image d'ensemble recouvre de fortes disparités entre styles

de gestion, entre politiques définies par les directions des ressources humaines et pratiques des magasins et entre situations locales. » Cette hétérogénéité semble particulièrement nette en France en raison d'une plus grande décentralisation de la gestion des ressources humaines, surtout dans les hypermarchés, et d'une moins grande concentration du secteur.

Malgré ces ressemblances importantes, on constate de grandes différences entre les deux pays dans la gestion de la flexibilité. A partir de nos recherches¹², nous exposerons certains des éléments qui distinguent cette gestion en étudiant l'utilisation du travail à temps partiel. Il est nécessaire tout d'abord de dresser un tableau des facteurs institutionnels qui influent sur la gestion de la flexibilité : les horaires d'ouverture des magasins, le cadre législatif et le rôle des syndicats.

LE CADRE INSTITUTIONNEL DE LA GESTION DE LA FLEXIBILITÉ

— Les horaires d'ouverture des magasins

Le cadre législatif réglementant l'ouverture des magasins en France et en Grande-Bretagne est très différent. La loi française s'applique au temps de présence des salariés par le biais de la législation sur la durée du travail et notamment l'amplitude maximum journalière fixée à douze heures dans le commerce de détail alimentaire (y compris les heures supplémentaires). En Grande-Bretagne, par contre, le *Shops Acts* (1950) limite directement les horaires d'ouverture. Cette loi impose la fermeture des magasins à 20 h les jours ouvrables et à 21 h un jour par semaine, et la fermeture obligatoire le dimanche.

Néanmoins, il semble que les horaires d'ouverture dans la grande distribution alimentaire se ressemblent fortement en France et en Grande-Bretagne, des différences plus importantes concernent le petit commerce alimentaire (Combes, 1984). En fait, nous constatons la même relation entre surface de

vente et horaires dans les deux pays, les plus grands magasins offrant des plages horaires plus longues (Combes, 1984 – IGD, 1989). Si les horaires d'ouverture en supermarché sont quasi identiques, une légère différence apparaît pour les hypermarchés ; en France, ils restent ouverts plus longtemps le soir (souvent jusqu'à 22 h) alors qu'en Grande-Bretagne ils ferment à 20 h, sauf le vendredi où ils sont ouverts jusqu'à 21 h (IGD, 1989). On peut supposer que cet écart dans les hypermarchés a un effet négligeable sur l'organisation du temps de travail étant donné la très faible proportion du chiffre d'affaires réalisée après 20 h (Clément, 1989, p. 16).

— Le cadre législatif

Il n'existe pas en Grande-Bretagne de Code du travail réglementant la relation salariale, les conditions de travail relèvent de la négociation collective ; les contrats à durée déterminée ne sont ni réglementés ni protégés des abus. En France une législation plus étoffée fixe les conditions de recours et la durée des contrats. La Grande-Bretagne dispose d'une législation favorable au travail à temps partiel (TTP). Le *Employment Protection Act* (1975) accorde des droits individuels (protection contre le licenciement abusif, allocations de maternité...) aux seuls salariés ayant travaillé au moins seize heures régulièrement pendant deux ans ou entre huit et seize heures pendant cinq ans. Le *Equal Pay Act* (1970) – en excluant les avantages en nature (retraites, primes variées), dont les salariés à temps partiel bénéficient rarement, du calcul du salaire – laisse persister le caractère moins coûteux de cette forme d'emploi. En France, l'égalité de traitement des salariés à temps partiel, instaurée en 1982, ne favorise pas un recours préférentiel à cette forme d'emploi.

Sur le plan de l'organisation du temps de travail, le cadre législatif français est plus strict et détaillé : durée normale de travail hebdomadaire, durée maximum de travail hebdomadaire spécifique au commerce, amplitude maximum journalière dans le commerce... sans parler de la législation touchant à la flexibilité des horaires. En Grande-Bretagne, l'organisation du temps de travail n'est contrainte que par les règlements de 1950 (*Shops Acts*) qui stipulent que tout salarié à temps plein doit disposer d'un après-midi de libre par semaine, que le repos dominical est obligatoire et que tout salarié a droit à quinze minutes de repos après six heures de travail en continu.

— Le rôle des syndicats

Les salariés du secteur de la grande distribution alimentaire sont, comme leurs homologues français, très peu syndiqués. En avril 1990, il y avait

12 Deux études constituent ces recherches : la première réalisée en 1986 et en 1987 (recherches de thèse) était explicitement comparative. Dans le cadre de cette étude, les employeurs (normalement les directeurs de relations humaines et certains directeurs de magasin) de sept des dix plus grandes entreprises de grande surface en Grande-Bretagne et huit en France, ainsi que des représentants syndicaux et des organisations patronales, ont été interviewés au sujet de l'organisation du temps de travail. Deux études de cas, un grand supermarché en Grande-Bretagne et un hypermarché en France, ont été menées. Dans une deuxième étude (avec l'équipe IRIS), de 1990-1991 et subventionnée par le ministère du Travail et de la Formation professionnelle, sur l'introduction de la nouvelle technologie dans la grande distribution britannique, un *superstore* et un grand supermarché ont été enquêtés, de nombreux entretiens avec des responsables patronaux et des représentants syndicaux du secteur ont été réalisés.

367 495 adhérents au syndicat USDAW (*Union of Shop, Distributive and Allied Workers*), principal syndicat du secteur, chiffre qui regroupe les adhérents de l'ensemble des secteurs du commerce de détail et de gros. Les autres syndicats, GMBATU (*National Union of General Municipal and Boiler Workers*) et TGWU (*Transport and General Workers Union*) ont peu d'adhérents par rapport à USDAW (des statistiques nationales ne sont pas disponibles pour ces syndicats). Comme en France, certaines entreprises ont, pour des raisons de politique sociale (notamment Tesco (USDAW) et ASDA (GMBATU)) ou historiques (les coopératives), des rapports étroits avec les syndicats. La plupart ont mis en place des accords qui ressemblent aux anciens « *closed shop agreements* », encourageant l'adhésion au syndicat à l'embauche. Une forte proportion de salariés (notamment chez Sainsbury et Argyl) reste sans représentation syndicale.

La gestion de la flexibilité dans les magasins et en particulier l'organisation du temps de travail ne sont pas un domaine principal de négociation des syndicats britanniques, elles sont considérées de la responsabilité du management. A ce propos, le seul accord professionnel dans ce secteur – le *Multiple Food Trade Joint Committee Agreement* – qui, d'ailleurs, n'est plus en application depuis 1988, n'a servi qu'à souligner le droit absolu de l'employeur à gérer le temps de travail, contrastant ainsi nettement avec la convention collective générale des magasins d'alimentation et d'approvisionnement en France qui établit un cadre plutôt contraignant à l'organisation du temps de travail. Le seul « accord » qui touche tout le secteur alimentaire actuellement, le *Retail Food and Allied Trade Wages Council* (organisme tripartite), établit les conditions de travail de base dans le secteur (salaires, vacances, durée hebdomadaire de travail et primes) mais traite à peine les sujets touchant à la gestion de la flexibilité.

Dans les entreprises ayant des relations étroites avec les syndicats, on trouve, comme en France, une plus grande négociation sur la flexibilité. Ainsi, des accords stipulent dans certaines entreprises que le salarié a droit à une période minimum de préavis avant toute modification de ses horaires de travail (la législation du travail étant floue à cet égard), et dans d'autres la polyvalence est limitée par la hiérarchie des salaires et la classification des emplois. En règle générale, il y a une plus grande reconnaissance et davantage de négociations en France. Ainsi, dans certaines entreprises françaises des accords limitent l'utilisation du travail à temps partiel, d'où son plus lent développement, et un nombre important d'accords concernent la flexibilité du temps de travail.

Néanmoins, on peut dire que les syndicats, aussi bien en France – où il existe un cadre plus propice à leur intervention – qu'en Grande-Bretagne – du fait de leur faiblesse – n'ont qu'un rôle marginal dans la gestion quotidienne de la flexibilité. En Grande-Bretagne, par exemple, lorsqu'il y a négociation d'un accord au niveau de l'entreprise, les délégués syndicaux du magasin (s'il y en a) jouent un rôle dans le cadre de la procédure disciplinaire, mais ne veillent pas à l'application des accords nationaux et ne négocient pas des accords formels au niveau de l'établissement.

LE RÔLE DU TRAVAIL A TEMPS PARTIEL DANS LA GESTION DE LA FLEXIBILITÉ

L'utilisation du travail à temps partiel (TTP) permet de distinguer la gestion de la flexibilité en France et en Grande-Bretagne. Si les définitions dans les deux pays ne sont pas identiques¹³, on constate cependant que, malgré une évolution croissante depuis une quinzaine d'années en France (de 6,7 % à 22,4 % entre 1972 et 1986 pour les seuls hypermarchés et supermarchés (*Enquête annuelle d'entreprises dans le commerce*, INSEE, tableau 2.1A)), le taux de TTP reste beaucoup plus élevé en Grande-Bretagne qu'en France. Si l'on considère la distribution alimentaire (des statistiques fiables ne sont pas disponibles pour le seul secteur de la grande distribution alimentaire en Grande-Bretagne), le taux de TTP féminin (les femmes représentant la majorité des salariés à temps partiel dans ce secteur) est de 44,8 % en Grande-Bretagne en 1988 (*Employment Gazette*, 1989) contre 15,6 % en France (INSEE, 1988). Des monographies en France et en Grande-Bretagne (Gregory, 1989 – Guélaud et al., 1989 – Sparks, 1987) montrent que les taux de TTP en France sont, en réalité, plus élevés dans la grande distribution alimentaire que ne l'indiquent ces statistiques mais que l'écart persiste entre les deux pays avec, pour corollaire, une organisation du temps de travail nettement différente (Gregory, 1989). Si le rôle des syndicats et des horaires d'ouverture des magasins n'expliquent pas cet écart, il apparaît, en revanche, dépendant du fonctionnement du marché du travail : cadre législatif, conditions économiques du secteur et division sexuelle du travail.

La forte poussée du TTP en Grande-Bretagne a souvent été expliquée par le cadre législatif (Robinson, Wallace, 1974 – Trinder, 1986), et notamment l'impact du *Selective Employment Tax* (taxe imposée

13 La définition du travail à temps partiel en Grande-Bretagne est celle de personnes travaillant trente heures ou moins par semaine (à l'exclusion des pauses et des repas), alors que la définition française est celle de personnes ayant déclaré exercer leur activité principale à temps partiel.

entre 1967 et 1973 aux employeurs dans le secteur des services, qui s'appliquait en totalité aux salariés travaillant plus de vingt et une heures par semaine, ceux travaillant moins de huit heures étant exclus), des cotisations sociales (voir plus haut), de l'effet du *Employment Protection Act* (1975) et du *Equal Pay Act* (1970). En France, le cadre législatif semble avoir, jusqu'à récemment, joué dans le sens inverse ; on estime que le système des cotisations sociales et les seuils de la représentation salariale en entreprise jusqu'au début des années 80 ont découragé

Une gestion plus sophistiquée du temps de travail en Grande-Bretagne

Les systèmes de gestion du temps de travail britanniques sont basés sur le *work study* qui établit des niveaux de productivité minimum pour chaque emploi, et utilise ces repères pour calculer, par moyens informatiques, les besoins en main-d'œuvre pour chaque département sur la surface de vente tout au long de l'année. Les objectifs sont appliqués au niveau du rayon et du magasin (d'habitude par le centre) ; nombre d'heures de travail à utiliser selon des périodes déterminées (matin, après-midi, soir) et objectifs de productivité à atteindre (nombre d'heures utilisées par rapport au nombre d'heures estimées). La liberté laissée au directeur du magasin et au chef de rayon au niveau de l'organisation du temps de travail est donc très limitée. Le directeur du magasin doit atteindre ou dépasser les objectifs de productivité et ne pas dépasser ses budgets de salaires (hebdomadaires et mensuels). Les calculs de productivité montrent que les périodes les plus productives pour les ELS et les caissières sont de trois ou quatre heures. Donc, pour assurer les niveaux maximums de productivité, on cherche à combiner une forte polyvalence au niveau des tâches (pour les salariés à temps plein) et l'emploi du travail à temps partiel (TTP).

En France, les systèmes de gestion du temps de travail apparaissent moins sophistiqués. En règle générale, le directeur du magasin gère un budget salarial et doit atteindre des objectifs en termes de rapport entre coûts salariaux et chiffre d'affaires. Les chefs de rayon sont relativement libres de gérer le temps de travail (sauf aux caisses où des méthodes plus sophistiquées existent) pourvu qu'ils ne dépassent pas leur budget salarial. Il semble que le système français (qui ressemble à l'ancien système anglais) n'exige pas une réelle réflexion sur l'organisation du temps de travail la plus efficace et peut laisser persister une organisation basée plus fortement sur le travail à temps plein.

l'emploi du TTP dans les grandes surfaces alimentaires (*Points de Vente*, 1982).

Du côté de l'offre, se ressentent également les conditions économiques et la concurrence dans le secteur. Avec la concurrence féroce sur les prix (contrastant ainsi avec la concurrence actuelle sur le service), l'inflation galopante et la chute du chiffre d'affaires dans le secteur alimentaire pendant la crise économique du début des années 70, les grandes entreprises britanniques à prédominance alimentaire ont dû – bien avant leurs homologues françaises qui ont bénéficié de conditions économiques plus favorables jusqu'à la crise au début des années 80 – effectuer une gestion plus serrée des coûts¹⁴. Aussi ont-elles mis en place des systèmes de productivité de modèle taylorien, souvent importés d'Amérique (voir encadré), afin d'assurer un rapprochement plus efficace entre les horaires d'ouverture et le temps de travail : analyse qui démontre l'utilité des périodes de travail très concentrées dans certains postes tels que ceux d'employés de libre-service et de caissières et qui, dans le contexte britannique, ont donné lieu à un fort recours au TTP. En effet, même si les conditions économiques se sont détériorées en France au début des années 80, des systèmes de productivité comparables ne se sont que très peu développés, expliquant en partie les taux de productivité (en termes de rendement net du capital investi) nettement moins élevés (Institut du commerce et de la consommation, 1989) et la plus forte utilisation du travail à temps plein.

Du côté de la demande, il semble qu'une explication partielle réside dans les différents modèles de division sexuelle de travail qui se sont développés dans les deux pays. En Grande-Bretagne, en raison de la carence des services de garde d'enfants, des attitudes défavorables au travail à temps plein des femmes quand les enfants sont jeunes et de l'offre plus importante de TTP, l'intégration des femmes mariées sur le marché du travail s'est faite en majorité à temps partiel, alors qu'en France (Barrère-Maurisson et al., 1989), elle s'est réalisée à temps plein et le TTP est resté un phénomène marginal. Cette évolution correspond à des comportements très différents (Dale, Glover, 1989), l'activité féminine en France est bien plus continue qu'en Grande-Bretagne. Il semble qu'il y a eu rencontre de l'offre et de la demande du TTP dans la grande distribution alimentaire britannique, alors qu'en France ni l'une ni l'autre n'ont favorisé le développement de cette forme d'emploi avant les années 80, date à laquelle le cadre législatif du TTP a été assoupli (pour les

14 Pour une analyse des conditions économiques et de leurs effets sur le secteur en France et en Grande-Bretagne voir : Allain (1980), Craig, Wilkinson (1984), INSEE (1984), LSA (1986), Reynolds (1985).

employeurs) et renforcé (pour les salariés) tandis que les conditions sociales favorisaient le développement. De nos jours, même si une demande sociale de certaines Françaises existe pour le TTP dans la fonction publique où les conditions sont bonnes, le TTP féminin dans le commerce (avec des contrats courts, des horaires asociaux, de faibles niveaux de rémunération) n'est pas « choisi » (contrairement aux Anglaises qui, dans un contexte pourtant contraint, recherchent des horaires compatibles avec leurs responsabilités domestiques) mais est accepté « faute de mieux » dans des conditions de niveau de chômage particulièrement élevé (CEREQ, 1990 – Gregory, 1989 – Maruani, Nicole-Drancourt, 1989).

Or, il semble que l'évolution différente du travail féminin et du TTP dans ces deux pays ait contribué également à la formation d'attitudes et de pratiques différentes en termes d'organisation du temps de travail. Alors qu'en Grande-Bretagne les employeurs (et les salariés) sont presque à l'unanimité favorables au TTP, en France les avis sont plus partagés. Chez les employeurs français, une minorité résiste à l'extension du TTP et préfère garder des taux peu élevés pour des raisons de « service ». La majorité, tout en augmentant le recours au TTP, reconnaît ses inconvénients, notamment un *turn over* important dû aux contrats trop courts et aux horaires peu acceptables, qui n'attirent qu'un personnel contraint¹⁵. Aussi, de nombreux employeurs français modifient-ils leurs stratégies d'organisation du temps de travail afin de contrebalancer les effets des taux élevés de TTP en introduisant des « îlots-caisses »¹⁶, des roulements et des contrats plus longs (réduisant ainsi les taux du TTP) (Gregory, 1989).

Nos recherches ainsi que notre analyse de la formation ci-dessus suggèrent que le niveau moins élevé du TTP en France ne peut s'expliquer par l'application d'un modèle d'organisation du travail plus centré sur la relation formation-polyvalence. En fait, on trouve une multitude de relations entre formation, polyvalence et organisation du temps de travail dans les deux pays. En règle générale, la formation continue spécialisée correspond plutôt à une politique de réduction des coûts et à un large recours au TTP, aux contrats courts jouissant d'un maximum de

15 Le *turn over* important en Grande-Bretagne s'expliquerait par le départ fréquent des mères de familles soucieuses d'adapter leurs horaires aux contraintes familiales, et des étudiants (constituant un volet stable de la main-d'œuvre dans les grandes surfaces en Grande-Bretagne) qui quittent leur emploi afin de poursuivre leurs études (Sparks, 1987 a, 1987 b – Trinder, 1986).

16 Les « îlots-caisses » sont formés de groupes de caissières qui autogèrent leur temps de travail dans les limites définies par le management du magasin (par exemple nombre de caissières requises sur une période donnée). Dans les « îlots-caisses », il existe souvent des systèmes d'horaires variables (heures de crédit et de débit) donnant ainsi une flexibilité assez importante du temps de travail aux caissières.

flexibilité. Inversement, une formation plus complète associée au développement d'une réelle polyvalence correspond plus souvent à une moindre utilisation du TTP. On trouve cependant de nombreux exemples d'entreprises dans les deux pays qui contredisent cette hypothèse. Ceci est très typique en Grande-bretagne où certaines entreprises pratiquent une forte polyvalence tout en gardant des niveaux très élevés de TTP. Or, il semble qu'une relation entre la formation, la polyvalence et l'organisation du temps de travail se dessine en Grande-Bretagne où, tout en restant un phénomène marginal, certaines entreprises, s'orientant vers une gestion sociale plus qualitative, tentent de recruter de la main-d'œuvre plus âgée pour simplifier l'organisation du temps de travail et améliorer le service, en offrant des contrats partiels plus longs (réduisant ainsi les taux de TTP), et donc compensent une moindre productivité du travail en jouant sur la polyvalence. Cette pratique suggère que l'on pourrait observer un rapprochement du taux de TTP entre les deux pays.

La flexibilité réalisée en Grande-Bretagne par le biais du TTP est atteinte en France par l'aménagement des horaires annuels et des horaires flexibles. Mais ces formules constituent un phénomène récent et ne sont pas susceptibles d'expliquer les taux traditionnellement moins élevés du TTP en France. On ne peut pas l'attribuer non plus aux contrats à durée déterminée en France (représentant 11,8 % des effectifs en France en 1987 (CEREQ, 1990) et seulement 2 à 3 % en Grande-Bretagne (NEDO, 1986 – Sparks, 1987 b)), n'ajoutant en rien une flexibilité supplémentaire sur le plan du temps de travail. Le taux plutôt élevé des contrats à durée déterminée en France peut surprendre étant donné son cadre législatif plus strict. En Grande-Bretagne, les salariés à temps partiel peuvent être plus facilement licenciés.

*
**

Nous avons montré que de grandes similitudes apparaissent au niveau de la structure de la grande distribution alimentaire ainsi que de la gestion de la main-d'œuvre, mais il reste des différences importantes dans l'utilisation du TTP qui reflètent une organisation du temps de travail particulière dans les deux pays. Ces différences s'expliquent par l'articulation de plusieurs variables relatives aux sociétés britannique et française jouant sur l'offre et la demande de main-d'œuvre et qui nous permettent de parler d'un « effet de société ».

Malgré ces différences, nos récentes recherches suggèrent que les taux de TTP ont tendance à se rapprocher. D'ailleurs, tout laisse croire (voir Gregory, 1990) que de nombreux facteurs liés au Marché

unique et aux développements sectoriels joueront un rôle important dans le proche avenir. Ils favoriseront une harmonisation de l'utilisation du TTP et de la gestion de la flexibilité dans les grandes surfaces alimentaires en France et en Grande-Bretagne. D'une part, l'application en Grande-Bretagne (où les conditions de travail des salariées à temps partiel sont nettement moins favorables qu'en France) de la charte sociale (notamment les directives proposées sur le travail atypique et les droits aux congés de maternité) ainsi que l'application de l'article 119 du Traité de Rome sur l'égalité de rémunération (aboutissant à l'égalisation des conditions de travail pour les salariés à temps plein et à temps partiel), ajoutées à la concurrence basée sur le service et aux pressions démographiques, favoriseront l'emploi féminin à temps plein dans la grande distribution alimentaire en Grande-Bretagne. D'autre part, il semble que l'extension des nouvelles technologies associée à la plus grande centralisation des entreprises (et surtout l'impact des systèmes de lecture optique et de calcul informatisé de productivité de travail permettant une gestion plus efficace du temps de travail) favoriseront l'utilisation du TTP particulièrement en France où la gestion du temps de travail paraît moins sophistiquée. Si ces tendances de rapprochement commencent à se manifester, les « *effets de société* » continueront à jouer encore longtemps dans la gestion de la flexibilité dans ce secteur en France et en Grande-Bretagne.

Abigail Gregory,
*Department of Modern Languages,
 Salford University (Grande-Bretagne)*

Bibliographie

- Allain J. (1980), « Le commerce de détail de 1968 à 1978 », *Economie et Statistique* n° 118, pp. 3-14.
- Amadiou J.-F., Mercier N. (1989), « Relations contractuelles et flexibilité », *Travail et Emploi*, mars, pp. 19-27.
- Bamfield J. (1988), « Competition and Change in British Retailing », *National Westminster Bank Quarterly Review*, février, pp. 15-29.
- Barrère-Maurisson M.-A., Daune-Richard A.-M. et Letablier M.-T. (1989), « Le travail à temps partiel plus développé au Royaume-Uni qu'en France », *Economie et Statistique*, avril, pp. 47-56.
- Booz-Allen-Hamilton (1989), *Staffing Supermarkets in the 90 s*, The Coca-cola Retailing Research Groupe Europe.
- Bosch G., Lallement M. (1991), « Emploi et temps de travail dans la grande distribution alimentaire allemande », *Formation Emploi* n° 36, octobre-décembre.
- Burt S. (1989), « Training and Management Issues in European Retailing », *International Journal of Retailing*, volume 4, n° 4.
- CEREQ (1990), *Emploi - qualification - formation dans la grande distribution alimentaire*, sous la direction d'O. Bertrand, en collaboration avec l'ADEP, La Documentation française, juin.
- Clément R. (1989), « Temps de production et gestion des temps de travail : le cas du grand commerce de détail en France ». Communication à la troisième conférence du *Séminaire international sur le temps de travail*, Vienne, 12-15 décembre.
- Combes D. (1984), *Les horaires du commerce de détail de centre-ville : France et étranger*, CECOD, Paris.
- Corporate Intelligence Group (1990), *Retailing in Europe : United Kingdom*, The Corporate Intelligence Group, Londres.
- Craig C., Wilkinson F. (1984), « Pay and Employment in 4 Retail Trades », Department of Applied Economics, University of Cambridge, Department of Employment, *Research Paper* n° 51, HMSO, Londres.
- Crine S. (1982), « Shopworkers Low Wages, Low Pay Unit », *Low Pay Report* n° 10, Londres.
- Dale A., Glover J. (1990), « An analysis of women's employment patterns in the UK, France and the USA : the value of survey-based comparisons », Department of Employment, *Research Paper* n° 75, HMSO, Londres.
- Dawson J. (1982), *Commercial Distribution in Europe*, Croom and Helm, Londres.
- DTEDC (1988), *Part-time working in the distributive trades : training practices and career opportunities*, NEDO, HMSO, Londres.
- EAN (1989), *Article Numbering Association Annual Report*, EAN, Bruxelles.
- Employment Gazette* (1991), juillet.
- Gregory A. (1989), *A Franco-British comparison of patterns of working hours in large-scale grocery retailing, with specific reference to part-time work*, PhD Thesis, Aston University, septembre.
- Gregory A. (1990), « Patterns of working hours in large-scale grocery retailing in Britain and France - convergence or diversity after 1992 ? », Communication à la conférence *Work, employment and European society : convergence and integration*, University of Bath, 6-8 septembre 1990.
- Gregory A. (1991), Rapport sur la première étude de cas d'une grande surface alimentaire dans le cadre du projet de recherche : « La négociation des mutations technologiques en Grande-Bretagne dans le secteur bancaire et celui de la grande distribution », IRIS, Paris.
- Gregory A. (1991 a), Rapport sur la deuxième étude de cas d'une grande surface alimentaire dans le cadre du projet de recherche : « La négociation des mutations technologiques en Grande-Bretagne dans le secteur bancaire et celui de la grande distribution », IRIS, Paris.
- Guélaud F., Lanciano C., Lemaire M., Roustang G. (1989), *La flexibilité dans les hypermarchés*, LEST, Aix-en-Provence, décembre.
- Guélaud F. (1991), « Les diverses formes de gestion de la flexibilité dans les hypermarchés », *Formation Emploi* n° 35, juillet-septembre.

- IGD (1989), *Food Retailing '89. A review of food retailing structures and trends*, IGD, Watford, septembre.
- IGD (1990), *Superstore Trading Profile : a comparative analysis of superstore development, current superstore provision by retailers, shopper profiles and future prospects*, IGD en association avec AGB Market Information, Watford, août.
- INSEE (1984), *Le commerce en 1983*, Collections de l'INSEE C 122, Comptes et Planification, INSEE, Paris.
- INSEE (1988), *Enquête sur l'Emploi*, INSEE, Paris.
- Institut du commerce et de la consommation (1989), *Les entreprises du commerce face à l'Europe des marchands*, Groupe de Travail de l'ICC « Commerce et Marché unique ».
- Jarvis V., Prais S.-J. (1989), « Two nations of shopkeepers : training for retailing in France and Britain », *National Institute Economic Review*, mai, pp. 58-74.
- Le Corre S. (1991), « Modèles d'entreprises et formes de gestion sociale dans les hypermarchés : diagnostics et évolution », *Formation Emploi* n° 35, juillet-septembre.
- Lennon P. (1990), « Facing the demographic challenge », *Employment Gazette*, janvier, pp. 41-44.
- LSA (1986), « La distribution en France : évolution et tendances lourdes », n° 1 022, 18 avril, pp. 108-113.
- LSA (1989), « Logistique : talon d'Achille de la distribution », n° 1 189-1 190, 15-22 décembre, pp. 129-130.
- Maurice M. (1979), « For a study of the "societal effect" : Universalism and Specificity in Organization Research » in C.-J. Lammers and D.-J. Hickson (Eds), *Organizations Alike and Unlike : International and Inter-Institutional Studies in the Sociology of Organizations*, Routledge and Kegan Paul, Londres, pp. 42-60.
- Maruani M., Nicole-Drancourt C. (1989), *La flexibilité à temps partiel : conditions d'emploi dans le commerce*, La Documentation française, Paris.
- NEDO (1986), *Changing Working Patterns*, NEDO, HMSO, Londres.
- Points de Vente*, « Temps partiel : des obstacles », n° 261, 1^{er} décembre 1982, pp. 74-75.
- Points de Vente*, « Bientôt un langage en commun », n° 354, 1^{er} décembre 1988, pp. 68-69.
- Reynolds J. (1985), *Innovation and Structural Change in the UK Grocery Industry : an analysis and interpretation*, Coca-cola Research Foundation, Grocery Industry Briefings II, University of Edinburgh, avril.
- Robinson O., Wallace J. (1974) « Part-time employment and low pay in retail distribution in Britain », *Industrial Relations Journal*, n° 5, printemps, pp. 38-53.
- Sparks L. (1987), *Training and Skill Levels in Superstores*, Report n° 4, Institute for Retail Studies, Stirling, Scotland.
- Sparks L. (1987 a), *An analysis of part-time employment in superstores*, Report n° 13, Institute for Retail Studies, Stirling, Scotland.
- Sparks L. (1987 b), *Young people in the superstore workforce*, Report n° 12, Institute for Retail Studies, Stirling, Scotland.
- Trinder C. (1986) *Young people's employment in retailing*, DTEDC, HMSO, Londres.
- Trollope K. (1990), « Recruitment war is waged », *Supermarketing*, 30 mars, pp. 10-11.
- Webb K. (1990), « Food retailers come top of the class », *Supermarketing*, 18 mai, pp. 20-21.