

Emploi, qualification, formation dans la distribution américaine

par Olivier Bertrand

L'avenir de la grande distribution française est-il à découvrir aux États-Unis ? La diffusion des nouvelles technologies, la gestion flexible de la main-d'œuvre, le développement du service à la clientèle semblent précéder la France. Mais l'offre de main-d'œuvre, les comportements des consommateurs entraînent des stratégies d'entreprise tout à fait différentes d'un pays à l'autre.

Divers arguments ont pu être avancés qui pourraient accréditer l'idée d'une infériorité des services américains relativement à l'industrie mais aussi à leurs homologues des autres pays industriels : faiblesse des gains de productivité, qualité médiocre des emplois et des conditions d'emploi notamment. Le commerce de détail, aux États-Unis même, est souvent considéré comme un secteur retardataire et improductif de l'économie américaine (Stanback in Noyelle, 1990). En France, le sentiment d'une supériorité française a pu être conforté par des performances souvent considérées comme particulièrement élevées (en matière de marge ou de chiffre d'affaires par client par exemple) et par les implantations à l'étranger de grandes surfaces françaises, mais on verra que les résultats de ces implantations ont été inégaux.

Un certain nombre de travaux récents vont à l'encontre de cette impression. En s'appuyant sur eux et en se référant à notre analyse des tendances récentes affectant la grande distribution en France (Bertrand, Romani, 1991), on peut se poser deux questions :

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

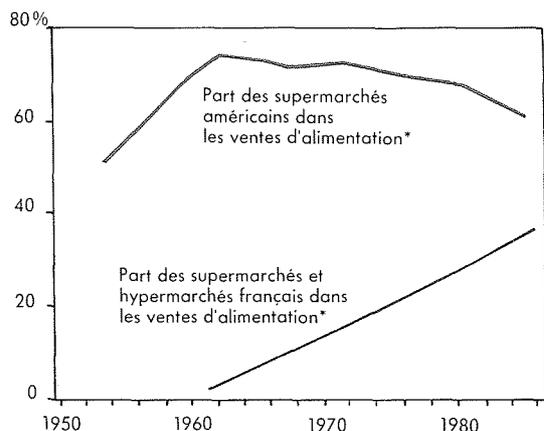
— les États-Unis, d'où sont venues si souvent les innovations, sont-ils à l'avant-garde ou, au contraire, en retard dans ce domaine ?

— le commerce de détail américain est-il touché par les mêmes facteurs de changement que son homologue français et quelles en sont les conséquences pour l'emploi, la qualification et la formation ?

STRUCTURES DIVERSIFIÉES ET STRATÉGIES ÉVOLUTIVES

La modernisation du commerce de détail américain s'est effectuée beaucoup plus tôt qu'en Europe. Dès les années 50, les grandes surfaces en libre-service connaissaient un développement important. Le petit commerce traditionnel subsiste, mais il y a longtemps que sa part de marché s'est stabilisée à un faible niveau. Aussi peut-on dire que l'appareil commercial américain est entré depuis un certain temps dans une phase qui ne correspond plus à une modernisation rapide, mais à une période de maturité. Le décalage avec la France peut être illustré par le diagramme ci-dessous :

Figure 1
Évolution des parts de marché
dans l'alimentation en France et aux USA



Source : Gadrey et al. (1990), d'après l'INSEE (Enquête annuelle d'entreprises dans le commerce) pour la France ; d'après *Progressive Grocer* pour les USA.

* Dans le cas des USA, le total alimentaire (*grocery stores*) inclut les petites épiceries polyvalentes mais exclut le commerce alimentaire spécialisé (boucheries, poissonneries), négligeable dans ce pays. Dans le cas de la France, il s'agit de l'ensemble du commerce alimentaire, spécialisé ou non, à l'exception des boulangeries.

Cette maturité peut se caractériser par quelques traits qui séparent nettement les Etats-Unis de la France (Tordjman, 1988) :

— coupure très nette entre la distribution alimentaire et non alimentaire. Alors qu'en France la forme commerciale qui a connu le développement le plus rapide est celle de l'hypermarché et que celui-ci a constamment accru sa part de ventes de produits non alimentaires, aux Etats-Unis cette situation est exceptionnelle et la spécialisation dans l'alimentaire est beaucoup plus nette ;

— différenciation très poussée des formes de commerce. Pour le seul commerce d'alimentation générale, A. Tordjman distingue onze types de distribution. Outre les différentes variétés de supermarchés, on notera surtout les *convenience stores* (magasins de commodité) orientés vers les achats de dépannage ou de complément ; les magasins entrepôts et les *warehouse clubs* (clubs de gros) offrant un échantillon limité de produits avec des marges très faibles et les différentes formes de vente à domicile. Celles-ci ont connu un développement réel, mais semblent plafonner, de même que les *convenience stores*, de sorte que les supermarchés occupent toujours une place dominante ;

— spécialisation par type de produits. A l'inverse de l'hypermarché qui s'efforce de vendre de tout, « le commerce américain pousse très loin la spécialisa-

tion : des magasins limitent même leur assortiment à un seul article, décliné en plusieurs références. (Telle enseigne) ne vend que des ours en peluche, ou des bonsaïs, ou des livres de voyage » (Tordjman) ;

— segmentation par type de clientèle, en fonction de ses goûts et de ses revenus. Les études très sophistiquées auxquelles se livrent les entreprises dans ce domaine trouvent d'autant mieux à s'appliquer que la dimension du marché américain permet la multiplication des « niches » ou des créneaux ;

— malgré son déclin relatif, la part du grand commerce non spécialisé (grands magasins et magasins populaires) reste beaucoup plus élevée qu'en France.

Répartition des ventes des *grocery stores* en 1989

(en %)

Supermarchés indépendants *	23,4
Supermarchés appartenant à un groupe (<i>chain stores</i>)	50,0
<i>Convenience stores</i>	7,7
Autres *	18,9
	100

Source : *Progressive Grocer*, 1990.

* Les supermarchés sont définis comme réalisant plus de 2 millions de \$ de ventes, les autres commerces se situant en dessous. Cette rubrique englobe les hypers dans la définition française.

Ces indications confirment l'hypothèse avancée dès 1987, selon laquelle le commerce américain s'est orienté globalement vers une stratégie de différenciation par les services, alors que le commerce français est encore dans une phase de concurrence par les prix (Dessaint, Escalle, 1987).

C'est ce que semblent confirmer également nos visites à des entreprises du secteur alimentaire. Elles ont fait apparaître un écart croissant entre les discounters purs, imbattables sur les prix, et un groupe important de supermarchés se situant délibérément plus haut dans la gamme et cherchant à se différencier par l'accent mis sur la qualité et le service, par une image claire et homogène des magasins, par une diversification des produits et des services et par la modernisation et le réaménagement des locaux.

Dans l'Indiana, par exemple, la concurrence s'est intensifiée depuis quelques années avec l'arrivée des discounters. Plusieurs entreprises locales de commerce alimentaire ont dû fermer leurs portes, l'entreprise à caractère national implantée dans

l'Etat a renoncé. Les supermarchés régionaux tels que Marsh ont choisi de se battre désormais sur la qualité et sur le service et non plus sur le prix. Dans cette région, comme ailleurs, les magasins d'alimentation sont confrontés à la concurrence des restaurants et des entreprises fournissant ou livrant des plats préparés (*take away*).

A ce sujet, il est significatif de noter que la part des plats préparés dans la consommation alimentaire totale est passée de 22 % à 32 % entre 1967 et 1987. Cette évolution des structures de consommation est liée notamment au taux d'activité élevé des femmes américaines. Ces ventes de plats préparés diminuent d'autant celles de produits alimentaires. Pour lutter contre cette concurrence, les supermarchés ont été amenés à développer considérablement l'éventail de choix de produits préparés et le volume de ces ventes.

Les entreprises régionales qui ont choisi cette stratégie de diversification des produits, de qualité et de service ont vu leurs parts de marché progresser et enregistrent de bons résultats financiers. On a là un exemple de la capacité de beaucoup d'entreprises américaines à réagir rapidement aux nouveaux défis de la concurrence en réorientant leurs stratégies.

Cette analyse pourrait éclairer les difficultés rencontrées, au moins au départ, par les hypermarchés français pour s'implanter aux Etats-Unis. D'après les analystes américains, leurs rayons non alimentaires pouvaient difficilement concurrencer les magasins plus spécialisés offrant une gamme de produits et de prix plus large. Les consommateurs américains ne voient d'ailleurs pas l'intérêt de magasins proposant à la fois des produits alimentaires et non alimentaires (dont l'usage est moins fréquent).

Par ailleurs, la moins forte concentration urbaine fait qu'il est plus difficile de drainer une clientèle suffisante pour rentabiliser de très grandes surfaces. Les résultats de celles-ci en 1989 n'étaient guère encourageants (*Progressive grocer*, 1990).

A noter enfin que beaucoup d'entreprises ont été bouleversées par des opérations de fusion/acquisition et surtout de rachat par l'encadrement. Ces opérations ont entraîné un fort endettement et ont créé de nouvelles contraintes pour une gestion déjà serrée dans un contexte de concurrence intense. Quelques firmes n'ont pas résisté et le climat est sombre dans un contexte de récession après beaucoup d'années de prospérité, dont le commerce avait particulièrement bénéficié.

CROISSANCE DE L'EMPLOI ET MESURE DE LA PRODUCTIVITÉ

Le commerce de détail est souvent pris en exemple de la capacité de l'économie américaine à créer des emplois. En effet, les effectifs totaux du commerce de détail américain (déduction faite de la restauration qui lui est souvent associée) sont passés de 9 275 000 en 1973 à 10 476 000 en 1979 et à 12 382 000 en 1987¹.

Ceci représente un rythme de croissance sans commune mesure avec celui qu'a connu la France (Gadrey, Noyelle, Stanback, 1990) :

Taux de croissance annuelle de l'emploi

France		États-Unis	
1970-1980	1980-1986	1970-1980	1980-1986
0,8 %	0,6 %	2,4 %	3,0 %

Une interprétation hâtive consisterait à expliquer cette différence par des gains de productivité plus lents aux Etats-Unis et par une efficacité moindre de leur appareil commercial. En réalité, on peut trouver trois explications à ce constat :

— la croissance démographique a été plus rapide aux Etats-Unis, puisqu'elle a représenté près de 18 % pendant la période 1970-1986, contre 11 % en France. On peut donc s'attendre à ce que l'activité commerciale progresse au moins en proportion de la population ;

— les différences de structure analysées plus haut. En effet, la productivité est beaucoup plus élevée

¹ Noyelle, 1990.

dans la grande distribution moderne que dans le petit commerce traditionnel. Le fait que la première gagne constamment du terrain en France au détriment du second entraîne automatiquement des progrès de productivité pour le secteur dans son ensemble, toutes choses égales par ailleurs. Ce n'est plus le cas aux Etats-Unis où la part du commerce moderne est presque stabilisée ;

— enfin, la tendance dominante aux Etats-Unis à privilégier le service à la clientèle sur le prix implique une baisse de la productivité, au moins suivant les modes de calcul traditionnels. Pour le commerce alimentaire, le chiffre d'affaires par heure travaillée (en prix constants) a baissé de 0,7 % par an aux Etats-Unis entre 1970 et 1980 et de 0,9 % entre 1980 et 1986, alors qu'il augmentait de 3,6 et de 2,7 % en France pendant la même période.

En fait, comme le montre une récente étude (Gadrey, Noyelle, Stanback, 1990), c'est le mode de calcul traditionnel de la productivité qui devrait être remis en cause. Pendant cette période, ce n'est pas l'efficacité des entreprises qui a diminué, mais le choix et la qualité de leurs produits et de leurs services qui ont augmenté : retour aux rayons alimentaires traditionnels, développement des plats cuisinés, services de location vidéo, de développement de films, guichets bancaires et surtout allongement des horaires d'ouverture :

Heures hebdomadaires d'ouverture en 1989

	Chiffre d'affaires 2-4 millions \$	Chiffres d'affaires + de 12 millions \$	Moyenne
<i>Horaire hebdomadaire moyen</i>			
Magasins indépendants	96	133	103
Groupes	99	143	125
<i>% ouverts le dimanche</i>			
Magasins indépendants	92	93	91
Groupes	97	99	98
<i>% ouverts 24 h/ 24 au moins un jour</i>			
Magasins indépendants	7	50	15
Groupes	5	62	37
<i>% ouverts 24 h/ 24 tous les jours</i>			
Magasins indépendants	6	43	13
Groupes	5	48	29

Gadrey et al. ont comparé deux échantillons de supermarchés en France et aux Etats-Unis : ils ont constaté que l'horaire moyen était de cinquante-six

heures en France et de cent vingt-cinq heures aux Etats-Unis.

Ils ont également comparé comme suit la gamme de services offerts (en % des magasins recensés dans l'échantillon, les rubriques à l'avantage de la France étant indiquées en italique) :

Services offerts	USA	France
Livraison à domicile de produits alimentaires	86	2,5
Ensachage aux caisses (manuel ou automatique)	98	2
<i>Rayon de boulangerie industrielle</i>	44	100
<i>Pain cuit en magasin</i>	22	100
<i>Fromage à la coupe</i>	36	100
<i>Poissonnerie « traditionnelle »</i>	43	50
<i>Boucherie « traditionnelle »</i>	44	52,5
Plats chauds à emporter	57	0
Pizza préparée en magasin	56	0
« Salad bar »	18	2,5
Pharmacie	21	0
Service de télécopie	6	0
Développement de films	61	22,5
Vente de magazines	35	10
Location de cassettes vidéo	35	5
Retrait d'argent	29	2,5
Guichet d'information	57	25
Scanner aux caisses	65	32,5
<i>Acceptent le paiement par carte bancaire</i>	17	100

Sources : Pour les Etats-Unis, *Progressive Grocer*, avril 1990 (enquête correspondant à la situation en 1989 en ce qui concerne les chaînes de magasins ; la surface de vente moyenne est de 2 325 m²). Pour la France, en l'absence de données professionnelles sur ces questions (absence significative selon nous), nous avons réalisé en juillet 1990 notre propre enquête (effectuée par J.-M. Scheer) dans le Nord de la France, auprès d'un échantillon de quarante grandes surfaces alimentaires d'une surface de vente moyenne de 2 110 m² (Gadrey, Noyelle, Stanback).

Évolution de l'emploi par type de commerce * (en milliers)

	1979	1989	Variation (%)
Matériaux et jardinage	629,2	769,8	22,3
General merchandise	2 287,4	2 483,4	8,6
Alimentation	2 296,8	3 269,5	42,4
Habillement et accessoires	949,4	1 191,9	25,5
Ameublement et équipement de la maison	614,9	811,2	31,9
Divers	1 885,7	2 521,7	33,7
Total	8 663,4	11 047,5	27

* Nous avons exclu les vendeurs d'automobiles, les stations services, les cafés et restaurants, qui figurent sous la rubrique *Retail Trade* aux États-Unis.

Source : *Monthly Labor Review*, septembre 1990.

Tous ces éléments sont liés aux modes d'organisation et ont un impact sur la gestion de la main-d'œuvre.

CENTRALISATION ET INFORMATISATION POUSSÉE DE LA GESTION

D'un pays à l'autre, les techniques utilisées sont à peu près identiques, mais les indices concordent pour suggérer une avance du commerce américain dans le recours à l'informatique. L'innovation majeure est évidemment la lecture optique aux caisses, moins pour son impact direct sur le poste de caissière que pour les potentiels d'amélioration de la gestion des stocks, des coûts et du marketing. La proportion de magasins d'alimentation équipés est passée aux États-Unis de 14 % en 1980 à 45 % en 1985 et à 64 % en 1988. Par comparaison, la France se situait à 5 % en 1985 et à 21 % en 1989 (54 % pour les hypermarchés (Gadrey, 1990)). Le scanner s'est étendu récemment des entreprises possédant plusieurs magasins aux établissements uniques de plus petite taille (dont le taux d'équipement a augmenté de 152 % de 1984 à 1989 (*Progressive grocer*, 1989)).

Quelques entreprises ont expérimenté l'automatisation totale de la facturation et du paiement aux caisses également par la lecture optique. Cette initiative (qui aurait des conséquences majeures sur l'emploi si elle devait se généraliser) ne paraît pas encore concluante : techniquement, elle n'exclut pas la fraude. Mais surtout, elle ne répond pas à une demande de la clientèle de conserver un minimum de contacts humains.

Plus significatives sont les utilisations des informations collectées à la caisse en aval. Certaines entreprises sont avancées dans la voie du réassortiment automatique qui paraît techniquement possible mais pose le problème de la « déresponsabilisation » des hommes. Par ailleurs, l'analyse détaillée du profit par produit (*Direct product profitability*) était utilisée dès 1986 par 25 % des supermarchés, alors qu'elle commence seulement à être expérimentée en France. Il en est de même pour la communication directe entre ordinateurs des distributeurs et de leurs fournisseurs. Enfin, les progrès de l'automatisation permettent de suivre au plus près le niveau des stocks et les flux de marchandises.

L'automatisation des entrepôts, même si elle ne reste que très partielle du fait de l'extrême diversité des produits, est assez répandue aux États-Unis. Un supermarché de Los Angeles a, par exemple, construit un entrepôt de stockage entièrement automatisé ; seule la préparation des commandes fait l'objet d'interventions humaines.

Le rôle important des nouvelles techniques dans la distribution américaine peut être concrétisé par le poids des investissements dans les nouveaux équipements : en pourcentage du chiffre d'affaires, il s'élevait à 1,16 en 1986 et à 1,30 en 1987 dans les supermarchés indépendants, contre 0,81 et 0,93 % aux mêmes dates dans les supermarchés et les hypermarchés français.

Une autre mesure de l'effort accru du secteur dans ce domaine est donnée par sa part dans le capital investi dans les nouvelles technologies par l'ensemble de l'économie : elle est passée de 0,7 % dans les années 60 à 1,1 % dans les années 70 et à 1,7 % en 1985. Autrement dit, cette part reste faible par comparaison aux autres secteurs, mais elle a progressé rapidement.

Le commerce de l'avenir est annoncé par la grande chaîne non alimentaire *Wal Mart* et son *Retail Link*. Il s'agit d'un réseau informatisé collectant en temps réel toutes les informations concernant l'ensemble des magasins et les mettant à la disposition, non seulement des différents départements de l'entreprise (dont les achats) mais aussi des fournisseurs (pour leurs propres produits). A tout moment il est ainsi possible à tous les participants au réseau de connaître l'état des ventes de n'importe quel produit et de prendre des décisions en connaissance de cause. Le système se charge notamment des modifications de prix, de l'enregistrement permanent des données pour l'ensemble des magasins, des prévisions de vente et des ajustements en fonction des ventes et des conditions économiques. Tout cela doit permettre d'accroître les ventes sans augmenter les stocks (*Loeb Retail Letter*, 1990).

Un tel système peut aller de pair avec une centralisation du pouvoir de décision. Effectivement, toutes les entreprises enquêtées par nous et par T. Stanback (Noyelle, 1990 – Benton et al. 1991) pratiquaient une gestion très centralisée des assortiments, des achats, de la fixation des prix, du choix des emplacements et même parfois des recrutements. Cette situation contraste tout particulièrement avec la délégation très poussée des responsabilités dont bénéficie l'encadrement de beaucoup d'hypermarchés français (par exemple Carrefour). Le chef de rayon y est considéré comme un chef d'entreprise ayant la maîtrise des achats, de la disposition du magasin, et de la fixation des prix (CEREQ, 1990). Il serait intéressant d'analyser de plus près les raisons de cette différence. Sont-elles d'ordre purement rationnel ou culturel ou historique ?

Pour les dirigeants des entreprises américaines, le rôle essentiel de l'encadrement des magasins consiste à veiller au bon fonctionnement de ceux-ci et surtout à l'animation du personnel. C'est lui faire perdre son temps que de disperser son activité entre une variété de tâches qui peuvent être mieux assurées par des services spécialisés (achats, gestion financière et disposition des rayons). Font exception à cette règle, deux entreprises de pointe – dont Nordstrom (vêtements), peut-être parce que son orientation vers la mode exige une sensibilité particulière aux goûts de la clientèle locale – qui sont réputées pratiquer une forte décentralisation. Certains interlocuteurs du *Food Marketing Institute* sont également enclins à penser que les progrès de la segmentation des marchés doivent favoriser un certain retour à la décentralisation de la politique commerciale. Mais on est encore loin de la situation des hypermarchés français. La motivation des cadres (qui préoccupe d'autant plus les entreprises françaises que l'image du secteur est médiocre et les conditions

de travail dissuasives) ne paraît pas inquiéter les entreprises américaines.

A l'explication culturelle d'une permanence de la centralisation aux USA, s'opposerait l'étude de Th. Noyelle consacrée à l'évolution du groupe Macy (Noyelle, 1987). Elle montre que la séparation des fonctions et la centralisation d'un certain nombre d'entre elles ne constituent pas une caractéristique permanente mais correspondent à une étape historique récente de rationalisation. Nos observations en Allemagne, au Royaume-Uni et en Suède montrent également que la forte décentralisation d'un certain nombre d'hypermarchés français constitue une exception marquante dont on ne trouve pas l'équivalent ailleurs (CEREQ, 1990).

Le cas des hypermarchés français n'est-il qu'une exception liée à leur histoire particulière et susceptible d'être remis en cause par les évolutions prochaines ? On peut imaginer également qu'au moins une partie de l'encadrement moyen français trouve dans la délégation des responsabilités une contrepartie aux contraintes très fortes dues aux horaires prolongés. Ce n'est pas le cas des grands supermarchés américains que nous avons visités. Avec des horaires hebdomadaires d'ouverture de l'ordre d'une centaine d'heures, il n'est plus question que les chefs de rayon soient constamment présents. Aussi le travail en équipes est-il organisé comme dans l'industrie : trois responsables se relaient sur un même rayon et chacun ne travaille qu'environ quarante heures par semaine. La nuit, le magasin ne fonctionne qu'avec une équipe très réduite dont un seul chef de rayon responsable de l'ensemble.

A signaler également une ligne hiérarchique légère dans les grands supermarchés qui ne sont encadrés que par un directeur et des chefs de rayon. En France, les hypermarchés ont un échelon intermédiaire : le chef de secteur ou de département.

LA GESTION FLEXIBLE DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET SES LIMITES

La gestion de la main-d'œuvre dans la distribution américaine doit être vue à la fois dans sa cohérence avec les politiques et les modes d'organisation et dans le contexte socioculturel national. Elle est intéressante à analyser par rapport aux évolutions françaises récentes qui ont connu une montée des formes dites atypiques d'emploi, car elle constitue à cet égard un exemple extrême, mais dont on commence peut-être à percevoir les limites.

A première vue, les données du tableau p. 53 ne sont pas pour surprendre dans la mesure où elles caractérisent le commerce de détail américain par rapport aux autres secteurs :

- forte proportion d'employés à temps partiel ;
- faible pourcentage de diplômés de l'enseignement supérieur ou post-secondaire (mais beaucoup plus fort qu'en Europe) ;
- féminisation élevée (mais du même ordre que dans l'hôtellerie, la restauration, la santé et les services sociaux) ;
- proportion d'employés de couleur inférieure à la moyenne.

Caractéristiques de la main-d'œuvre du commerce de détail américain (en %)

	Taux de syndicalisation	Diplômés « collège »	Temps partiel	Femmes	Noirs
1973					
Tous secteurs	—	14,6	16,6	38,5	9,5
Services « intellectuels » *	—	33,4	16,3	49,7	9,5
Autres services ** dont commerce de détail	—	10,3	27,8	50,4	10,3
	—	7,0	32,1	49,2	6,0
1987					
Tous secteurs	17,1	22,9	18,2	45,0	9,8
Services « intellectuels » *	20,9	40,3	16,5	54,5	9,8
Autres services ** dont commerce de détail	8,4	17,1	28,1	55,5	10,1
	10,4	11,9	34,2	56,0	7,8

* Éducation, communications, banques, assurances, services aux entreprises, administration.
 ** Santé, services sociaux, hôtellerie, restauration, commerce gros et détail, réparations.

Source : Appelbaum et Albin, in Noyelle ed, 1990.

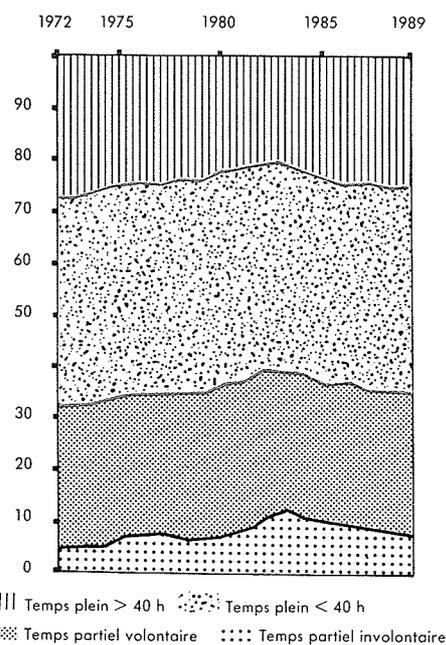
Il faudrait ajouter à ces caractéristiques le niveau élevé de la mobilité, qui inquiète les employeurs mais sur lequel ils ne sont pas en mesure de donner des statistiques globales, faute d'une définition commune.

Il est plus intéressant d'analyser l'évolution de ces caractéristiques, en suivant l'analyse de Christopherson et al. (1990) d'après lesquels les phases de cette évolution reflètent le changement des stratégies commerciales (figure 2).

— De 1965 à 1982 environ, l'expansion des différentes formes de commerce s'est accompagnée d'une intensification de la concurrence qui a conduit à un meilleur contrôle des coûts et en particulier des coûts de main-d'œuvre. En même temps, les commerçants ont cherché à attirer la clientèle en allon-

geant les heures d'ouverture. La conjonction de ces phénomènes a entraîné une augmentation des heures travaillées, ce qui a conduit à développer le temps partiel pour ajuster au moindre coût les effectifs aux flux de clientèle sur des horaires étendus. Le fait que ce développement ait été acquis en particulier par la croissance du temps partiel involontaire montre bien qu'il s'agissait là d'une politique délibérée des employeurs. Comme l'indique le diagramme, cette tendance a atteint son point le plus élevé en 1982. Elle a affecté certains types de commerce (grands magasins et supermarchés) beaucoup plus que d'autres. Les statistiques ne sont pas assez détaillées pour le confirmer, mais dans les grandes entreprises régionales de supermarchés visitées, les employés à temps partiel représentaient 60 à 70 % des effectifs d'employés (encadrement exclu). L'accroissement du temps partiel a concerné surtout les femmes et les jeunes.

Figure 2
Répartition des effectifs suivant la durée du travail (en %)



Source : Christopherson et al., *The Contingent Worker*, 1990.

— Depuis 1982, la concurrence a changé de nature ; le point de saturation était atteint aussi bien en ce qui concerne les points de vente que les horaires d'ouverture. Comme on l'a déjà vu, l'accent a commencé à être mis sur la qualité et sur le service. La pression sur les coûts est restée aussi forte,

mais s'est plutôt manifestée par un recours accru à la technologie et à l'organisation (recherche d'économies d'échelle, par exemple dans la fonction achats).

Du point de vue de la gestion de la main-d'œuvre, ces nouvelles orientations ont produit quatre types d'effets.

a) Tout d'abord, on observe un léger reflux puis une stabilisation du recours au temps partiel, que l'on peut expliquer de plusieurs manières. D'une part par l'épuisement des ressources en main-d'œuvre disponibles, notamment avec l'amélioration de la situation de l'emploi – au moins jusqu'à la fin 90 – qui a contribué à réduire le travail à temps partiel involontaire. Mais les études de cas suggèrent aussi qu'un certain nombre d'employeurs ont considéré que l'amélioration de la qualité du service impliquait le maintien ou le renforcement d'un noyau de main-d'œuvre. Cette politique peut être liée à l'augmentation des effectifs travaillant au moins quarante heures par semaine.

b) En second lieu, la pression sur les coûts a entraîné un développement de la sous-traitance (maintenance, sécurité, logistique, etc.). Les distributeurs (comme d'autres secteurs) se sont concentrés sur les activités qu'ils connaissent le mieux et qui leur rapportent le plus et ont fait appel pour le reste à des spécialistes. Ceux-ci ont apporté des capitaux ou des équipements, « *et souvent, le plus important, la main-d'œuvre qualifiée dont le manque constitue de plus en plus un problème pour la distribution d'aujourd'hui* » (publication professionnelle citée par Christopherson).

c) Dans le même sens s'est développée la pratique de l'emploi de vendeurs mis à disposition par les fournisseurs, pour les produits de luxe, la micro-informatique ou l'électronique. Une étape supplémentaire a consisté à louer aux fournisseurs non seulement des rayons mais des étages entiers de leurs magasins. Cette démarche semble avoir été inspirée par la volonté d'améliorer la qualité du service à la clientèle autant que les coûts.

d) Mais ces tendances à l'externalisation n'ont pas empêché la recherche d'une qualification accrue et d'une formation plus poussée du personnel propre des distributeurs, comme on va le voir.

Cette analyse fait apparaître à nouveau un parallélisme, mais aussi un décalage, entre les évolutions américaine et française. Le recours aux formes atypiques d'emploi, et en particulier au temps partiel, a commencé beaucoup plus tôt aux Etats-Unis, où il plafonne déjà depuis un certain temps. Cette évolution n'est pas seulement liée – comme on l'a vu – à la demande résultant des stratégies d'entreprises. Elle est aussi en relation avec l'offre liée au contexte

socioculturel : le travail des femmes a progressé plus tôt aux Etats-Unis et le travail à temps partiel des jeunes étudiants a constitué de longue date un potentiel important. Un certain équilibre a donc pu s'instaurer entre offre et demande de travail à temps partiel suivant des horaires atypiques. Ceci d'autant plus que l'amélioration de l'emploi au milieu des années 80 réduisait le temps partiel involontaire, sans doute plus important dans le contexte français de chômage de cette période.

Les enquêtes conduites en entreprise en 1989 confirmaient cette analyse, tout en laissant présager de nouvelles évolutions. Celles-ci sont notamment liées à la démographie, du fait de la réduction déjà effective du nombre de jeunes se présentant sur le marché du travail. Le groupe des 20-24 ans est déjà tombé de 21,5 millions en 1982 à 20,4 millions en 1986 et à 19,8 millions en 1987. De plus, les jeunes éprouveraient moins le besoin de travailler pendant leurs études ou seraient plus exigeants sur les horaires.

Dans ce contexte, les supermarchés Giant (région de Washington) envisageaient de changer de politique : pendant longtemps, celle-ci a consisté à accroître la proportion de temps partiel (dans la mesure où c'était acceptable pour le syndicat) qui a atteint 60 % des effectifs. En 1989, on ne trouvait plus assez de volontaires et on ne pouvait non plus obliger le personnel. Il fallait donc réduire le temps partiel et renforcer le noyau d'employés à plein temps en proposant des conditions plus attractives (rémunération, primes, avantages sociaux).

D'autres supermarchés régionaux faisaient un constat semblable : le secteur n'était plus assez attractif et la population dans laquelle il puisait l'essentiel de sa main-d'œuvre diminuait. De plus le niveau éducatif de base des minorités ethniques (ne

serait-ce que leur connaissance de l'anglais) était parfois considéré comme insuffisant pour la qualité du service que l'on voulait offrir. Trois solutions étaient envisagées : proposer des conditions d'emploi plus attractives et des perspectives d'évolution professionnelle à un noyau plus important d'employés stables à plein temps ; recourir à de nouvelles sources de main-d'œuvre comme les retraités ou les handicapés ; ou encore accélérer le recours aux technologies nouvelles pour accroître la productivité et réduire les besoins en main-d'œuvre.

Un grand magasin de New-York parmi les plus connus expliquait également que le faible niveau de rémunération et de prestige rendant le recrutement du personnel de vente difficile, un changement de politique s'imposait. Il faudrait à l'avenir un personnel de meilleure qualité, mieux payé, capable de rendre un meilleur service. L'un des éléments de ce programme est le développement de la rémunération avec un pourcentage sur les ventes. Mais celui-ci implique un suivi de la clientèle et il n'est guère compatible avec l'emploi à temps partiel et avec la coupure actuelle entre les employés du week-end et les autres. Aussi l'objectif est-il de remettre en cause cette coupure et d'augmenter les effectifs à plein temps auquel on demandera de travailler par rotation le week-end.

Depuis ce constat la conjoncture s'est dégradée, mais les données du problème demeurent. En 1991, dans un contexte de récession économique, l'organisation professionnelle des supermarchés (*Food Marketing Institute*) considère que le problème du manque de main-d'œuvre demeure entier en raison de trois facteurs durables : l'image négative du secteur distribution, la diminution du nombre de jeunes résultant de l'évolution démographique et la concurrence de plus en plus forte que rencontrent les supermarchés pour recruter ces jeunes, également sollicités par le secteur restauration et notamment par les firmes de *fast food*. Les rémunérations offertes par ces dernières sont désormais supérieures à celles de la distribution, alors que c'était l'inverse il y a quelques années.

Pour attirer et retenir la main-d'œuvre, les entreprises multiplient les initiatives, dont la presse et les organisations professionnelles se font constamment l'écho, et dont une partie sont de l'ordre du gadget.

Pour les syndicats, le manque de main-d'œuvre est un faux problème créé par les bas salaires et par les conditions d'emploi. Ils dénoncent l'abus du temps partiel imposé et du travail du dimanche, les économies recherchées par les employeurs sur les avantages sociaux et le fait que les femmes sont davantage les victimes de cette situation. Ces éléments sont liés au problème du recrutement et de l'attractivité du

secteur, notamment dans la mesure où les employés à temps partiel ne bénéficient pas de la même protection sociale.

T. Stanback quant à lui (in Noyelle, 1990) tire une autre conclusion de ses observations. Constatant que la plupart des entreprises étudiées partagent la préoccupation d'une élévation de la qualification de leur personnel, il se demande ce qu'il adviendra à l'avenir des jeunes les moins instruits et les moins favorisés qui trouvaient jusqu'ici dans le commerce de détail un débouché important, même s'il n'était souvent que temporaire.

ÉLÉVATION DES QUALIFICATIONS ET NOUVEAU RÔLE DE LA FORMATION

Compte tenu des différences de structure du secteur, de classification des professions et de conditions d'emploi par rapport à la France, il est très difficile de tirer des conclusions de l'analyse statistique de la répartition de l'emploi par profession. Les études disponibles aussi bien que les investigations sur le terrain suggèrent qu'à structure comparable des entreprises les types d'emplois et leur poids respectif ne diffèrent que dans une mesure limitée. Les différences peuvent concerner le rôle plus spécialisé de l'encadrement lié à la centralisation et, dans les supermarchés, le poids du personnel affecté à l'aide à l'emballage, à la cuisine et au service des produits alimentaires.

Les tendances analysées (Benton et al., 1991) en ce qui concerne la qualification rejoignent celles qui ont été observées en France (CEREQ, 1990 - Bertrand, Romani, 1991) :

— niveau plus élevé d'exigences pour l'encadrement que la technologie libère de beaucoup de tâches administratives et routinières. L'extension des

heures d'ouverture, la diversification des produits, l'intensification de la concurrence, la généralisation des centres de profit et la recherche d'un meilleur service impliquent une compétence accrue, notamment de gestion des stocks et des assortiments et surtout du personnel ;

— accent mis beaucoup plus fortement sur la compétence du personnel en matière de connaissance des produits et services, de communication avec les consommateurs.

Ces évolutions ont évidemment des conséquences sur les modes de recrutement et sur la formation.

Pour le personnel d'exécution, les exigences des employeurs ne s'expriment pas en termes de diplôme. Mais, aujourd'hui, une attention accrue est apportée au recrutement et les exigences sont désormais plus strictes en ce qui concerne les capacités de base : lecture, écriture, calcul, communication avec la clientèle.

Pour le personnel d'encadrement, la tradition (comme en France) a été jusqu'ici de privilégier la promotion interne des employés, ceux-ci n'ayant généralement pas au départ de formation spécifique. Cette tradition ne semble pas fondamentalement remise en cause – sensiblement moins qu'en France – dans la mesure où elle permet de motiver et de fidéliser le personnel. Mais une partie des entreprises au moins souhaiterait avoir davantage de cadres avec une formation supérieure, soit en privilégiant la promotion des employés ayant au départ suivi au moins un premier cycle (collège), soit en recrutant une proportion de l'encadrement à la sortie de l'université.

L'évolution la plus nette concerne le rôle attribué à la formation continue. Certaines entreprises ne cachent pas qu'il y a peu d'années encore elles ne faisaient pratiquement pas de formation, ou bien le peu qu'elles faisaient était une formation sur le tas, très informelle. Depuis peu de temps, la formation a pris une importance nouvelle. Elle est beaucoup plus structurée et formalisée.

La formalisation peut impliquer la mise au point de programmes et de séquences de formation comportant des éléments d'auto-formation ; une certaine progression des cours en classe et la création de magasins-écoles ; enfin la réalisation d'outils pédagogiques, faisant notamment appel à la vidéo (la formation commerciale comporte souvent des jeux de rôle). La vidéo interactive est considérée comme la formule d'avenir mais les programmes nécessitent des investissements importants.

La formation touche toujours en premier lieu l'encadrement, qui bénéficie de « *management development programs* ». Mais elle tend de plus en plus à

concerner l'ensemble du personnel, quels que soient son emploi et son type de contrat (les emplois à temps partiel paraissent touchés comme les autres).

Bien entendu, pour le personnel d'exécution, il ne s'agit que de formations de courte durée (quelques heures) comme c'est d'ailleurs le cas dans les autres pays.

*
**

Cette brève présentation fait ressortir beaucoup de parallélismes avec la situation française quant aux caractéristiques spécifiques de la distribution moderne. Elle suggère aussi des décalages dans le rythme des évolutions et des spécificités nationales qui font que les évolutions américaines ne sont pas inévitablement suivies en France.

Parmi les spécificités, on note l'absence pratiquement totale de réglementation et la faiblesse du contrôle social aux Etats-Unis (sauf en matière de vente d'alcool dans certains Etats), où le commerce de détail est l'exemple extrême de la concurrence la plus ouverte. En France, où elle paraît très vive, la concurrence est cependant affectée sous diverses formes par la loi Royer, par la réglementation des horaires et par la législation sociale générale.

Une autre différence d'ordre culturel touche aux habitudes alimentaires. Celles-ci contribuent à expliquer la survivance d'un petit commerce traditionnel (boulangerie, boucherie, charcuterie) plus important en France. Mais ces habitudes peuvent évoluer, au moins progressivement et pour partie. Il semble bien que l'on assiste à un certain rapprochement à cet égard (le développement de la restauration et de la consommation de plats préparés s'ébauche en France), les écarts qui subsistent étant partiellement dus à des différences objectives (activité des femmes).

Ces analyses nous incitent à conclure, avec J. Gadrey et al., à des différences de stades de développement ou de maturité de l'appareil commercial. Dans cette perspective, le très grand hypermarché à la française ne serait pas l'aboutissement du processus de modernisation, mais représenterait une étape transitoire. Dans notre étude prospective (CEREQ, 1990), nous avons tenu compte de l'exemple américain pour faire l'hypothèse que l'avenir était à la différenciation et à la spécialisation des formes de commerce. Mais cela n'implique pas nécessairement que la structure du commerce français doive s'identifier à celle des Etats-Unis. Le poids des indépendants associés (Le Corre, 1991) et le comportement des consommateurs français (qui diffère encore de celui des américains) peuvent retarder ou infléchir les évolutions.

On pourrait tirer des conclusions semblables en matière de ressources humaines. La spécificité de la grande distribution entraîne des structures de qualification et des modes de gestion de la main-d'œuvre assez semblables d'un pays à l'autre. Mais l'offre de main-d'œuvre est liée à la démographie, aux conditions économiques et aux comportements. Le commerce américain a précédé son homologue français dans un mode de gestion flexible de la main-d'œuvre en allant beaucoup plus loin dans le recours au travail à temps partiel. Mais la différenciation y était plus nette qu'en France entre les employés saisonniers ou travaillant le soir et le week-end (généralement des étudiants) et les autres. Et l'ajustement se faisait apparemment mieux entre offre et demande de travail temporaire, sans doute plus fréquemment imposé en France en raison d'un chômage élevé.

La haute conjoncture américaine de la fin des années 80, combinée à la baisse de la démographie, entraînait une raréfaction de la main-d'œuvre jeune à laquelle s'alimente traditionnellement le secteur et des craintes croissantes de manque de main-d'œuvre que la France ne connaissait encore que pour l'encadrement. La récession de la fin 1990 et du début 1991, qui pourrait menacer les entreprises les plus fragiles dans un contexte de concurrence effrénée, ne semble pas remettre en cause ce manque de main-d'œuvre qui pourrait être durable (*Progressive Grocer*, 1990).

Olivier Bertrand,
CERECQ

Bibliographie

Benton L., Bailey T., Noyelle Th. et Stanback T., *Employee training in US Competitiveness. Lessons for the 1990 s.,* Westview Press, 1991.

Bertrand O., Romani C., « Les qualifications dans la distribution : nouvelles compétences ou nouveaux métiers ? », *Formation Emploi* n° 35, juillet-septembre 1991.

Christopherson S., Noyelle Th., Redfield B., *The contingent worker*. Report to the US Department of Labor. The Eisenhower Center for the Conservation of human resources, 1990.

Dessaint J., Ecalte F., « Le modèle américain de croissance de l'emploi dans le commerce », *Travail et Emploi* n° 32, juin 1987.

CERECQ, avec le concours de l'ADEP, sous la direction d'O. Bertrand, *Emploi, qualification, formation dans la grande distribution alimentaire*, La Documentation française, juin 1990.

Gadrey J., Noyelle Th., Stanback T.-M., *Productivity in retailing : a comparison of France and the United States, with a focus on supermarkets*, Université de Lille et Eisenhower Center for the Conservation of human resources, New-York, 1990.

Le Corre S., « Modèles d'entreprises et forme de gestion sociale dans les hypermarchés : diagnostic et évolution », *Formation Emploi* n° 35, juillet-septembre 1991.

Noyelle Th., *Beyond industrial dualism. Market and job segmentation in the new economy*. Westview Press. Boulder and London, 1987.

Stanback T.-M.J., « The changing face of retailing » in Noyelle Th. (edit by) *Skills, wages and productivity in the service sector. Conservation of human resources studies in the new economy*. Westview Press. Boulder, San Francisco, 1990.

Tordjman A., « Distribution : la leçon américaine », *Politique industrielle* n° 12, été 1988.

Tordjman A., *Le commerce de détail américain*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1988.

Progressive Grocer. Rapports annuels.