

Grande distribution à l'étranger

La grande distribution en Europe et aux Etats-Unis : éléments de comparaison

par Guy Roustang et François Sellier

Les articles du dossier sur la grande distribution mettent chacun l'accent sur les spécificités nationales du pays qu'ils décrivent : Italie, Allemagne, Grande-Bretagne, Etats-Unis. Le secteur de la grande distribution est-il modelé par ces caractéristiques nationales ou par ses propres contraintes, semblables d'un pays à l'autre ? Les auteurs essaient de comparer les systèmes nationaux, d'explorer convergences et différences.

L'évolution majeure dans la distribution provient du développement depuis les années 60 des grandes surfaces vendant en libre-service, avec paiement unique aux caisses de sortie. Ces magasins sont organisés en vue d'une distribution de masse aux moindres prix, avec de faibles marges. Le prototype en est l'hypermarché avec prédominance (de moins en moins marquée) des rayons alimentaires, qui dispose d'un parking et qui recourt largement aux techniques informatiques.

Il en résulte un accroissement formidable de la productivité dans cette branche, mais aussi une intensification de la concurrence et une transformation des relations à la « clientèle » : on passe d'un système où la fidélité du client dépendait non seulement des prix mais aussi des localisations, à un système où les avantages de localisation sont neutralisés et où la concurrence joue principalement sur les prix et la qualité intrinsèque du produit et du service. Cette transformation économique apparaît clairement lorsqu'on relit des remarques que faisait à ce sujet E.-H. Chamberlin dans sa théorie de la concurrence monopolistique à la fin des années 20, avant le plus fort développement de la grande distribution : « la rente d'un emplacement urbain est l'expression de la valeur du privilège de monopole qui consiste à

fournir des services à cet endroit particulier... Les déplacements sont tellement difficiles qu'un emplacement quelconque a l'avantage d'attirer la clientèle d'une partie des acheteurs. Il offre un marché qui est, jusqu'à un certain point, distinct de l'ensemble... Le montant du produit que chaque vendeur peut écouler au prix courant n'est pas infini. Il est limité de façon très précise par l'emplacement, sinon les magasins s'établiraient dans des quartiers excentriques, auraient les mêmes chiffres d'affaires et accroîtraient leurs profits par l'économie de la rente » (du sur-prix payé pour un emplacement « productif »)... Le marché urbain différencie le produit dans l'espace. La rente est une expression des avantages relatifs offerts par différents emplacements. »¹ Certes, ni les avantages de localisation ni les fidélités de clientèle n'ont disparu mais la facilité des déplacements – liés à l'amplitude des heures d'ouverture – donne aux comparaisons de prix et de qualité une importance que tendait à réduire la rente d'emplacement. On peut donc en déduire une intensification des possibilités de concurrence sur les prix et la qualité intrinsèque des produits et des services

¹ E.-H. Chamberlin, *La théorie de la concurrence monopolistique*, appendice D de la traduction française, PUF, Paris, 1953, pp. 285-288.

dans la mesure où se réduisent les cloisonnements du marché liés aux rentes de localisation.

Les transformations du système concurrentiel provoquées par l'avènement de la grande distribution ont des implications et des conséquences sur le plan économique (gestion de la concurrence par les prix et la qualité du service), social (mobilisation du travail féminin à temps partiel), technique (utilisation de l'informatique), et organisationnel du double point de vue du rapport à la clientèle (libre-service) et du rapport au travail (chasse aux temps morts : on passe d'un système où l'employé attendait le client à un système où c'est le client qui attend à la caisse).

Les articles de ce numéro sur la grande distribution en Allemagne, en Grande-Bretagne, aux Etats-Unis et en Italie (avec chaque fois des éléments de comparaison avec la France) ne reposent pas sur des recherches qui auraient été coordonnées dès l'origine et qui auraient visé à rassembler systématiquement les mêmes données dans les divers pays. Avant la rédaction des articles, il y a eu confrontation des résultats recueillis sur ces quatre pays et sur la France, dans les articles publiés dans le précédent numéro de *FORMATION EMPLOI*. Il en est résulté un effort pour traiter les mêmes questions sur les divers pays dans la mesure où les données recueillies le permettaient. Cette absence de systématisation dans les enquêtes par pays rend plus difficile la comparaison terme à terme. Elle présente cependant l'avantage de moins risquer de passer à côté de certaines spécificités nationales, qui auraient été gommées par la volonté de s'intéresser à ce qui pouvait être comparable. Comment en effet aurait-on pu prendre en compte par exemple ce qui constitue l'originalité de la situation italienne de la grande distribution, notamment l'importance des négociations au niveau local entre les divers acteurs que sont les petits commerçants, les syndicats, les promoteurs de projet d'ouverture d'un hypermarché ? Cet article introductif essaie donc de relater les principaux résultats d'une comparaison internationale. Une étude par pays aura permis, espérons-le, de faire ressortir l'essentiel. Elle est suivie d'un questionnement réciproque. Nous souhaitons aussi souligner les questions qui restent en suspens et qui justifieraient de nouvelles recherches comparatives plus rigoureuses, mais risquant moins maintenant de nier les différences sociétales en privilégiant trop les comparaisons terme à terme.

La grande distribution se développe dans tous les pays étudiés. A-t-elle pour autant les mêmes implications ou conséquences, prend-elle les mêmes formes dans les divers pays ? Et si des différences peuvent être aujourd'hui constatées, doivent-elles être essentiellement interprétées en termes de retard, par

rapport aux Etats-Unis notamment ? C'est cette thèse que nous voudrions discuter tout au long de cet article, thèse qui semble ressortir parfois de l'article d'O. Bertrand sur les Etats-Unis, malgré le caractère nuancé de sa conclusion : « 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 nationales et des spécificités nationales qui font que les évolutions américaines ne sont pas inévitablement suivies en France. » Sous-jacente à la thèse de la convergence des évolutions et de l'explication des différences en termes de survivances nationales appelées à disparaître, il y a l'idée qu'il existerait une logique économique ou technique universelle susceptible de s'imposer partout, dès lors qu'elle ne serait pas « perturbée » par des données sociologiques particulières relevant d'un passé spécifique à chaque nation. On pourrait au contraire défendre la thèse que dans chaque nation la grande distribution correspond à des configurations socio-économiques particulières, pouvant évoluer de manière spécifique. Avouons tout de suite que nous ne serons pas à même de trancher nettement, compte tenu des données disponibles, et que la tension entre les deux thèses incite à une certaine vigilance dans l'interprétation.

Nous avons choisi de répartir les questions à traiter en quatre thèmes : la structuration de la grande distribution dans les divers pays, les heures d'ouverture comme un indicateur de différentes formes de contrôle social, les formes de la division du travail en liaison avec la formation, les modalités de la flexibilité du travail en rapport avec les types de mobilisation de la main-d'œuvre. En conclusion, nous nous interrogerons sur les formes que pourrait prendre l'évolution de la grande distribution en France.

COMPARAISON DES STRUCTURES DE LA GRANDE DISTRIBUTION

Plusieurs questions peuvent être distinguées sous ce chapitre : l'importance relative de la grande distribution et du petit commerce, le degré d'autonomie des magasins par rapport au siège social (autrement dit le degré de centralisation ou de décentralisation des décisions), la concurrence par les prix ou les services, la plus ou moins grande diversité des produits vendus dans un magasin.

1 - La grande distribution en libre-service est diversement développée. Aux USA et en Grande-Bretagne, la part de la grande distribution dans les ventes d'alimentation est plus importante qu'en France (O. Bertrand et A. Gregory) où le petit com-

merce alimentaire garde une place importante. En RFA comme en France, les grandes surfaces représenteraient plus de la moitié de la vente de produits alimentaires mais « le nombre de grandes surfaces à dominante alimentaire qui fonctionnent en libre-service y est comparativement plus faible » (G. Bosch et M. Lallement). En Italie, par contre, l'importance de la grande distribution est moindre, même si elle augmente rapidement (C. Lanciano). Peut-on considérer qu'aux USA un équilibre a été atteint entre la grande distribution et le petit commerce, comme le prouve une certaine stabilité dans les parts de marché, alors que les autres pays tendent à rejoindre ce point d'équilibre à un niveau sensiblement équivalent. Cela est fort possible et la grande distribution en France semble bien reculer ces dernières années ses limites².

Le cas de l'Italie mérite cependant que l'on s'y arrête, pour nuancer ou contredire une telle vision des choses. Certes, on peut argumenter que l'Italie rattrape la France puisqu'entre 1985 et 1991 le nombre des hypermarchés a été multiplié par cinq en Italie et seulement par 1,5 en France. Mais on peut objecter que le nombre de créations en France ces dernières années reste plus important qu'en Italie (C. Lanciano) et que si rattrapage il y a, cela demandera encore beaucoup de temps. Mais il est sans doute plus important de noter que ce développement relativement lent n'est qu'une des manifestations de la capacité du petit commerce ou des coopératives de négocier les évolutions. En Italie, le rôle politique et social des collectivités locales (régions et villes), leur autonomie par rapport à l'Etat et aux organisations de niveau national ont permis aux petits commerçants, très influents au niveau local, de freiner efficacement la création d'hypermarchés. Au-delà de ce freinage, les formes mêmes du développement des hypermarchés résultent de compromis différents selon les régions, en fonction de l'importance respective des petits commerces ou des coopératives. Les grands groupes nationaux ou internationaux n'ont pas du tout les mêmes capacités qu'ailleurs de développer leur stratégie. Il semble qu'ils soient le plus souvent tenus d'associer étroitement le commerce local à leurs initiatives, ce qui entraîne une grande diversité d'organisation. Parfois même ce sont des associations du petit commerce qui prennent l'initiative de la création de supermarchés ou d'hypermarchés. Plutôt que de raisonner en termes de parts de marché gagnées par la grande distribution sur le petit commerce, il semble qu'il faille plutôt, en Italie, raisonner en termes d'interaction, d'influence réciproque : « *La grande distribution ita-*

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

lienne s'organise, se structure, se développe en coopération avec le petit commerce... » (C. Lanciano). A la limite, on peut même considérer que pour ne pas entrer en conflit direct avec le petit commerce, une des caractéristiques centrales de la grande distribution qui la rendait attractive par rapport au petit commerce – le discount – tend à disparaître, s'il est vrai que les hypermarchés italiens se sont développés « *à partir d'une image de qualité, de spécialisation des produits, de confort des installations commerciales.* »

O. Bertrand souligne que la moindre spécialisation de la distribution en France par rapport aux USA et la survivance d'un petit commerce traditionnel (boulangerie, boucherie, charcuterie) s'expliqueraient au moins en partie par le maintien d'habitudes de consommation susceptibles d'évoluer. Et il indique que l'on assiste en France à un certain rapprochement des habitudes américaines avec le développement de la restauration et de la consommation de plats préparés, tout en soulignant que les écarts dans les taux d'activité des femmes selon les pays peuvent contribuer à maintenir des différences. Enfin, la moindre concentration urbaine aux USA fait qu'il est plus difficile de drainer une clientèle suffisante pour rentabiliser des magasins de grande taille.

2 – Le contraste semble marqué entre la centralisation des sociétés américaine et britannique et la décentralisation des sociétés d'hypermarché françaises qui ne viennent pas du succursalisme. La centralisation implique que ce soit le siège social qui décide du choix et de la gestion des assortiments, de la fixation des prix de vente et des marges, de l'implantation des rayons et des produits, de l'animation des ventes et de l'organisation des ventes promotionnelles, de l'informatisation de la gestion commerciale, de la gestion du personnel. Aux Etats-Unis, où la centralisation est forte, les directeurs n'ont qu'un rôle d'animation du personnel et de surveillance du bon fonctionnement. En France, au contraire, dans les grandes sociétés d'hypermarché, la décentralisation laisse aux directeurs de magasin une large autonomie de décision.

La centralisation est favorisée par l'emploi des technologies informatiques pour la gestion des stocks, le suivi des ventes, la passation des commandes, etc. Or, on sait que le poids des investissements dans les nouveaux équipements, en pourcentage du chiffre d'affaires, est plus élevé aux Etats-Unis qu'en France. Les Etats-Unis sont « en avance » sur la France pour la lecture optique aux caisses, pour l'analyse détaillée du profit par produit, pour l'automatisation des entrepôts (O. Bertrand). En Grande-Bretagne également, il semble que les investissements dans les nouvelles technologies soient très poussés, et que les

grandes entreprises de la distribution aient bien avant les hypermarchés français recouru à un contrôle centralisé et à une gestion fine des coûts.

Les autres pays vont-ils « rattraper » les Etats-Unis et la Grande-Bretagne et adopter leur mode de gestion centralisé ? Pour l'Allemagne, on ne dispose pas de renseignements sur cette question ; pour l'Italie, il semble que l'on soit en face d'une variété de solutions appelées à durer, compte tenu de l'imbrication entre modèle de l'hypermarché à la française, petit commerce ou système coopératif. Pour la France, nous y reviendrons après avoir évoqué les questions de la concurrence par les prix ou par la qualité, et celle de la plus ou moins grande spécialisation.

3 - Les guerres de prix dans la distribution ont eu lieu plus tôt aux Etats-Unis qu'en France « *et ont débouché pour beaucoup de firmes sur le développement d'une stratégie de différenciation par les services, nettement plus rentable pour beaucoup d'entre elles.* »³ Cette stratégie permet d'échapper à la concurrence par les prix en persuadant « *les consommateurs, à juste titre ou non, que les biens ou les services proposés ne sont pas les mêmes que ceux des concurrents.* » Et selon O. Bertrand : « *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.* » Il y a aux Etats-Unis spécialisation par type de produits, par type de clientèle, à partir d'études de marché très sophistiquées, et dans les entreprises du secteur alimentaire par exemple, il y aurait « *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.* » Nous manquons d'informations sur la situation allemande, mais il est sûr que l'on y trouve aussi une forte disparité entre un secteur de *hard discount* et des magasins haut de gamme.

Pour la France, si l'on retient l'hypothèse de S. Le Corre⁴ selon laquelle c'est le modèle des indépendants qui, actuellement et à l'avenir, attirera l'ensemble des hypermarchés, il faut s'attendre à une aggravation probable de la concurrence par les prix, rendant plus difficile l'évolution vers le modèle américain. Rappelons que les indépendants représentent (hyper et supermarché confondus) 40 % du marché de la grande distribution alimentaire, et que la surface de vente des indépendants dans la sur-

face de vente totale des hypermarchés est passée de 18,2 % en 1987 à 23,4 % en 1991⁵. L'hypothèse retenue par S. Le Corre apparaîtra d'autant plus vraisemblable, après que l'on aura abordé les thèmes de la division du travail et de la flexibilité. Mais le débat reste ouvert et cette prédominance de la concurrence par les prix n'empêche pas certaines enseignes de se différencier dès maintenant par la qualité du service ou la vente de produits haut de gamme.

HEURES D'OUVERTURE

A un extrême on trouve les Etats-Unis avec les durées d'ouverture les plus longues (Gadrey *et alii* ont comparé deux échantillons de supermarchés en France et aux Etats-Unis : ils ont constaté que l'horaire moyen était de 56 heures en France et de 125 heures aux USA⁶), et à l'autre extrême la RFA avec des heures d'ouverture de 9 h à 18 h 30 avec une exception le jeudi jusqu'à 20 h 30, qui pourrait être remise en question.

Les heures d'ouverture seraient à peu près les mêmes en Italie, en Grande-Bretagne et en France, avec cependant une plage d'ouverture un peu plus importante pour la France. En Italie, ouverture de 9 h à 21 h la plupart du temps (ou bien quatre jours de 9 h à 20 h et deux jours de 9 h à 22 h) ; en Grande-Bretagne ouverture jusqu'à 20 h sauf un jour jusqu'à 21 h ; en France, le plus souvent, de 8 h 30 - 9 h 30 à 21 h - 22 h.

Il est donc possible d'opposer le modèle américain avec, dans certains cas, l'ouverture des magasins 24 heures sur 24, et le modèle européen avec une limitation stricte des heures d'ouverture en semaine et, sauf exception, fermeture le dimanche. La logique de la concurrence sans contrôle réglementaire peut aboutir à une extension illimitée des heures d'ouverture. En effet, lorsqu'on interroge les responsables d'hypermarché français à propos de l'éventualité de l'ouverture le dimanche, tous indiquent qu'ils y sont opposés, mais que si un concurrent ouvrait le dimanche, il leur prendrait des parts de marché, et ils seraient alors bien obligés de l'imiter. Si l'extension des heures d'ouverture présente un avantage pour le consommateur, elle a des inconvénients pour les salariés amenés à travailler à des heures atypiques et elle n'a pas d'intérêt économique pour l'en-

⁵ L'étude de D. Stoclet, pour le cabinet en marketing DSA sur la distribution en l'an 2000, considère que le nombre d'hypermarchés passera en France de 852 à 1 325, et que sur 473 d'augmentation, 209 seraient des « Leclerc », 22 des « Intermarché » [cité dans *Les Echos* du 5 septembre 1991].

⁶ J. Gadrey, Th. Noyelle, T.-M. Stanback, *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.

³ F. Ecalte, *L'économie des services*, Que sais-je ?, 1989, p. 53.

⁴ S. Le Corre, art. cit.

semble de la distribution, puisqu'il est avéré que l'étalement des heures d'ouverture ne fait que répartir le chiffre d'affaires sur un plus grand nombre d'heures sans l'augmenter. Au contraire, il en résulte une augmentation des coûts unitaires due à la difficulté d'ajuster parfaitement volume de travail et volume du chiffre d'affaires, et aux coûts fixes occasionnés par l'ouverture du magasin. Cette augmentation des coûts unitaires contribue sans doute à faire pression pour la baisse des salaires. Les Etats-Unis semblent représenter ce cas où il y a préférence absolue pour la liberté de la concurrence qui va de pair avec la prédominance du point de vue du consommateur, et avec de faibles salaires dans le commerce de détail. Dans ce pays, le salaire horaire dans le commerce de détail « égalait 76 % de la moyenne du secteur privé en 1970 et 69 % en 1985. »⁷

Les modèles européens semblent avoir opté au contraire pour un contrôle de la concurrence sur les temps d'ouverture (heures journalières et dimanche), avec la recherche d'un compromis entre les demandes des consommateurs et la concurrence à l'égard du petit commerce d'une part, le maintien d'un certain nombre de rythmes collectifs et les demandes des salariés d'autre part qui ne souhaitent pas travailler à des heures atypiques. Le choix de ce modèle de contrôle social de la concurrence s'explique sans doute par l'attitude des acteurs et par leur capacité d'organisation et de négociation collective particulièrement manifeste en Allemagne et en Italie ; cette capacité étant dans le cas de la France partiellement relayée par la réglementation étatique. Il paraît bien difficile de considérer que les modèles européens évolueront vers le modèle américain en ce qui concerne les heures d'ouverture des magasins. Il faut plutôt constater que l'on a là deux formes d'organisation de la concurrence, toutes deux cohérentes avec des organisations différentes des rapports sociaux et qui peuvent être appelées à durer.

A cet égard il est important de souligner la différence très sensible de l'importance des syndicats selon les pays. Il n'est guère question des syndicats dans les articles sur la France et sur les Etats-Unis. Ce n'est pas un hasard.

Le taux de syndicalisation est très élevé en Italie (60 %). Selon l'appréciation d'A. Gregory en Grande-Bretagne – comme en France – il y a très peu de syndiqués. Toutefois plusieurs entreprises de la grande distribution ont mis en place des accords qui ressemblent aux anciens « *closed shop agreement* », encourageant l'adhésion au syndicat à l'embauche.

⁷ F. Ecalle, op. cit.

En RFA, le HBV⁸, bien qu'un des syndicats de branche les plus faibles, avait 407 000 adhérents en 1989, soit un taux de syndicalisation de 10 %. Si l'on pense que le taux de syndicalisation moyen en France est de l'ordre de 10 % pour l'ensemble des salariés, et qu'il est très inférieur à coup sûr pour la grande distribution, on peut considérer que la force syndicale dans la grande distribution française est très inférieure à ce qu'elle est en Italie bien sûr, mais aussi en RFA et en Grande-Bretagne.

Il importe aussi de souligner que si les syndicats allemands et italiens s'intéressent directement à l'organisation du travail, aux horaires, à l'aménagement de la flexibilité, au contraire les syndicats britanniques semblent ne s'y intéresser que très marginalement (A. Gregory).

FORMATION ET ORGANISATION DU TRAVAIL

L'article sur l'Allemagne de G. Bosch et M. Lallement permet de souligner l'importance accordée dans ce pays à la formation professionnelle par rapport à la France, et de faire des hypothèses (faute d'études précises) sur les conséquences que cela pourrait avoir sur l'organisation et la division du travail. Bien que la proportion de main-d'œuvre sans qualification dans la grande distribution soit, en Allemagne aussi, moins élevée que dans les autres branches d'activité⁹, les différences avec la France par exemple restent considérables. En France, la formation commerciale (CAP-BEP) fournit moins de 10 000 individus par promotion (dont beaucoup ont une faible chance d'embauche). En Allemagne, le nombre de vendeurs formés en 1974 a atteint 71 500 et 30 000 pour les employés de commerce. En outre, un accord de 1990 a unifié les deux formations et en a porté la durée à trois ans à partir de 1993, contre deux ans auparavant pour les vendeurs. On peut douter qu'un tel effort – et son accroissement – ne correspondent pas à une forme particulière de contenu et d'organisation du travail. Cependant, l'importance plus grande en Allemagne des grands magasins traditionnels peut expliquer, en partie au moins, la priorité accordée à la formation des vendeurs. Et si l'on comparait des hypermarchés français et allemands, il est sûr que les différences dans la proportion des salariés formés dans les deux pays se réduirait.

⁸ La fédération *Handel, Bank und Versicherungen* (fédération du commerce, des banques et des assurances).

⁹ Cf. *Emploi – Qualification – Formation dans la grande distribution alimentaire*, sous la direction d'O. Bertrand, La Documentation française, juin 1990, p. 177.

Seules des enquêtes approfondies dans des magasins français et allemands comparables permettraient de savoir s'il y a des différences significatives dans l'organisation du travail et dans la répartition des tâches. D'après des enquêtes menées récemment en France sur les cadres de la grande distribution¹⁰, il apparaît que la situation des chefs de rayon qui ont une position clef dans les magasins s'est détériorée. La faible compétence, le peu de motivation des employés et l'absentéisme accru ont obligé les chefs de rayon à assurer un très grand nombre d'heures et à faire de la manutention en délaissant nécessairement les tâches qui leur reviennent en priorité et dont dépendent en dernier ressort les résultats : observation de la concurrence, fixation des prix, réimplantation des rayons et présentation des produits, passations de commandes pour les promotions, formation des salariés, etc. Peut-on alors faire l'hypothèse que la situation est meilleure en Allemagne compte tenu de la formation professionnelle plus répandue et d'une identité professionnelle plus assurée ? Si la formation à la vente est meilleure en Allemagne, les désirs des clients sont-ils mieux pris en compte et les décisions concernant les achats, la présentation et les prix sont-elles plus affinées. Il est certain que les profits se jouent sur ces multiples microdécisions.

Peut-on penser qu'en Allemagne, grâce à une formation plus poussée d'une fraction importante des employés, les responsabilités sont réparties de manière plus équilibrée et qu'il n'y a pas un clivage aussi important entre cadres et employés ? Peut-on opposer le modèle français et le modèle allemand ? Dans le premier cas on a un encadrement omniprésent et un personnel sans formation particulière, dans le second cas un encadrement de responsabilité générale associé à un personnel responsabilisé par une affectation, éventuellement polyvalente, à des fonctions techniques et de service auxquelles il aura été formé, et qui impliqueront une stabilité et une rémunération valorisante.

L'opposition des modèles français et allemand constatée dans l'industrie ne peut sans doute pas être transposée telle quelle dans le commerce. L'exploitation par le CERC (Centre d'étude des revenus et des coûts) des enquêtes sur la structure des salaires dans la CEE nous donne une idée de la spécificité probable du commerce par rapport à l'industrie en Allemagne. Elle montre que les écarts de salaires entre l'industrie et le commerce (en défaveur du commerce bien sûr) sont plus importants en Allemagne qu'en France et en Italie, après élimination des effets de structure venant de la proportion des femmes,

10 Cf. les travaux de C. Baret, *Quelle place pour les cadres diplômés dans la grande distribution à prédominance alimentaire ?*, mémoire DEA, Université d'Aix-Marseille II, LEST-CNRS, 1991, 96 p.

des qualifiés, etc. Pour les quatre secteurs des services (banques, assurances, commerce de gros, commerce de détail), la variance des salaires expliquée par le sexe (etc.) est beaucoup plus importante qu'en France. Est-ce dû à la déqualification des femmes et à leur sous-rémunération ? On constate également dans le commerce de détail allemand de plus fortes disparités de salaires (par rapport à la moyenne des quatre secteurs de service) entre les niveaux hiérarchiques qu'en France et en Italie¹¹.

Sur cette question importante de l'organisation du travail et des différentes formes de répartition des tâches entre les niveaux hiérarchiques dans la grande distribution des différents pays, nous savons peu de choses à travers les articles publiés dans ce numéro et le précédent. C'est un des domaines sur lesquels une enquête comparative plus systématique serait très précieuse pour choisir entre la thèse de la convergence des évolutions ou, au contraire, celle de différences sociétales durables. Pour terminer sur l'organisation du travail, nous voudrions revenir sur deux questions.

La première question concerne l'organisation du travail très individualiste dans les magasins français. A ce propos S. Le Corre¹² souligne que chacun travaille dans son coin sans communiquer avec les autres rayons. « *L'organisation du travail dans les magasins est extrêmement individualisée, sans dépendances horizontales (on fait seul son travail).* » Et C. Baret à la suite d'une enquête sur la formation des jeunes en alternance écrit : « *Les jeunes regrettent qu'il n'y ait pas de coopération entre les cadres, notamment au point de vue de l'échange de personnel. Selon eux, chacun travaille dans son coin et garde jalousement son personnel.* » Ne retrouve-t-on pas là une caractéristique souvent soulignée dans les organisations françaises (administratives ou industrielles) des cloisonnements verticaux ? Qu'en est-il dans les autres pays ?

La deuxième question a trait à la situation comparée de l'encadrement moyen en France et aux Etats-Unis. Nous avons souligné à propos de la comparaison avec l'Allemagne combien les chefs de rayon français étaient surchargés par des tâches d'exécution et délaissaient de ce fait des tâches qui leur revenaient en propre. L'article d'O. Bertrand montre au contraire que les chefs de rayon américains font des horaires normaux de quarante heures par semaine. On peut donc imaginer qu'aux Etats-Unis existent des salariés mal rémunérés avec des emplois pré-

11 Centre d'études des revenus et des coûts, *Les structures de salaires dans la communauté économique européenne*, document du CERC n° 91, 4^e trimestre 1988, p. 84 et suiv. et p. 97 et suiv.

12 S. Le Corre, art. cit.

caires, et un encadrement valorisé, qui peut se consacrer aux tâches qui lui reviennent : veiller au bon fonctionnement du magasin et animer le personnel. Peut-on alors dégager trois modèles de relation entre cadres moyens et employés : le modèle allemand avec une répartition des tâches plus continue entre les niveaux hiérarchiques ; le modèle américain avec une forte coupure entre la situation des cadres et des employés mais avec des cadres faisant des horaires normaux, libérés de nombreuses responsabilités grâce à la centralisation des décisions ; le modèle français avec également une forte coupure entre cadres et employés mais avec des cadres surchargés, ayant des durées de travail considérables (de l'ordre de cinquante-cinq ou soixante heures) et ne pouvant assumer correctement les nombreuses responsabilités qui résultent d'une forte décentralisation ? Ces modèles ne sont avancés qu'à titre d'hypothèses. Leur vérification supposerait des enquêtes approfondies qui devraient tenir compte de la diversité des situations à l'intérieur d'un même pays. A supposer que le modèle allemand soit confirmé dans un certain nombre de sociétés, le serait-il aussi parmi les magasins qui pratiquent le *hard discount* ? Du point de vue méthodologique, cela soulève évidemment la question de la plus ou moins grande pertinence des catégories nationales pour une comparaison ? Plutôt que de comparer la grande distribution allemande et française sans autre distinction, faudrait-il distinguer dans les divers pays, les sociétés qui misent sur la concurrence par les prix et celles qui misent sur la différenciation par les services ? Toujours est-il qu'à supposer que les modèles allemand, américain, français soient vérifiés, on voit mal quelles raisons amèneraient à penser que tel modèle devrait l'emporter à terme.

FLEXIBILITÉ DU TRAVAIL, TEMPS PARTIEL ET ORGANISATION DES HORAIRES

Dans la mesure où l'innovation principale de la grande distribution est de réduire les temps morts du travail en adaptant continuellement sa quantité aux flux de la clientèle, on comprend que la recherche de la flexibilité soit partout la préoccupation essentielle. Nous distinguerons principalement deux questions : le temps partiel et l'organisation des horaires, en négligeant d'autres questions comme les contrats à durée déterminée.

1 – Partout, le développement de la grande distribution a donné lieu à la croissance de l'emploi salarié féminin, à des formes d'emploi à temps partiel et souvent à des formes d'emploi salarié atypiques (à

durée déterminée...). Le contexte économique du secteur explique la tendance générale à l'emploi féminin et au travail à temps partiel : faible qualification exigée, facilité d'assurer la flexibilité par les contrats à temps partiel accompagnés d'heures complémentaires, gains de productivité réalisés par les durées courtes de travail dans les emplois nerveusement astreignants de l'encaissement. Le temps partiel n'a pas la même signification s'il est volontaire ou non (la valeur de cette distinction n'étant pas évidente), s'il fait l'objet d'un certain consensus – comme en Grande-Bretagne semble-t-il pour la population féminine ou aux États-Unis pour la population étudiante – s'il est proche du temps plein ou si, au contraire, il ne représente que quelques heures de travail par semaine. Les comparaisons entre pays devraient en tenir compte, mais les données dont nous disposons sont incomplètes à cet égard.

L'importance du temps partiel dans la grande distribution en Grande-Bretagne renvoie à des facteurs extra-économiques. Il s'agit d'abord de différences dans les règles de la Sécurité sociale ou de la fiscalité (exemption des cotisations et des impôts pour les durées de travail de seize heures et moins), règles sur le droit aux pauses (proportionnel au nombre d'heures en France selon certains accords d'entreprise, fixé par tranche de travail en Angleterre), plus grande liberté de licenciement pour les travailleurs à temps partiel britanniques. Il faut aussi recourir à des facteurs plus complexes qui renvoient à la sociologie de la famille. On note, par exemple, que l'industrialisation, plus radicale et précoce au Royaume-Uni qu'en France, a développé beaucoup plus tôt un modèle de famille restreinte à un seul actif (à temps plein). L'institution du « *marriage bar* », malgré son abandon progressif – des années 40 jusqu'au début des années 60 – a contribué à l'exclusion des femmes du marché du travail, puis à leur introduction sous la forme du temps partiel. Le « *marriage bar* » est une règle mise en place dans la seconde moitié du XIX^e siècle, défendue à la fois par les employeurs et les syndicats, selon laquelle les femmes devraient renoncer à leur emploi salarié après le mariage¹³. Cette situation a entériné un comportement complémentaire de l'État : « *En Grande-Bretagne, la politique de non-intervention et d'individualisation des problèmes de garde d'enfant oblige les femmes à chercher des horaires de travail qui leur permettent de concilier garde d'enfant et travail professionnel* »¹⁴ et « *la norme est encore qu'une mère doit élever ses enfants et rester*

13 M.-A. Barrère Maurisson, A.-M. Daune-Richard et M.-T. Letablier, « Le travail à temps partiel plus développé au Royaume-Uni qu'en France », *Economie et Statistique* n° 220, avril 1989.

14 A. Gregory, *Revue française des Affaires sociales* n° 3, 1989, p. 54.

dépendante de son mari. »¹⁵ En Italie, il semble que la « *solidarité entre femmes de génération différente dans une même famille ou dans le voisinage* » permette aux femmes de mieux gérer les tensions entre vie professionnelle et vie familiale. Ces remarques montrent au moins que développement économique et normes sociales n'évoluent pas en même temps ni de la même façon et que divers facteurs peuvent contribuer à ce que des différences durables subsistent entre les pays concernant l'usage du temps partiel.

2 – L'enquête menée par le LEST sur l'organisation des horaires de travail des caissières permet de soulever les questions suivantes du point de vue de l'intérêt des salariés : les horaires sont-ils fixes (même si des horaires tournants différents existent d'une semaine à l'autre), c'est-à-dire prévisibles plusieurs semaines à l'avance ? ou, au contraire, les horaires sont-ils variables et interdisent-ils toute prévision, ce qui soumet les salariés au bon vouloir de l'encadrement ? En plus des heures prévues au contrat de travail pour les temps partiels, y a-t-il beaucoup ou peu d'heures complémentaires ? Ces heures complémentaires, qui ne sont pas payées en heures supplémentaires, sont-elles données longtemps à l'avance ou non, permettant aux salariés un minimum de prévision pour l'organisation de leur emploi du temps ? Comment sont réparties les « mauvaises » heures de travail (le soir ou le samedi) entre les salariés : y a-t-il une répartition à peu près égalitaire entre tous ou non ? Quelles sont les capacités d'adapter les horaires en fonction des désirs de chacun et des charges familiales ?

Nous ne disposons pas de renseignements sur l'organisation des horaires aux Etats-Unis. Pour la France, on peut considérer que les horaires sont souvent variables, qu'il y a beaucoup d'heures complémentaires données peu de temps à l'avance par un encadrement qui ne fait pas de véritable effort de prévision et qui fait peser sur les salariés, et surtout sur les caissières, le poids des variations d'activité¹⁶. Pour la Grande-Bretagne, il semble que les entreprises tiennent davantage compte des *desiderata* des salariés. Il convient de rappeler que les syndicats britanniques n'interviennent pas sur ces questions d'aménagement des horaires (A. Gregory). Pour l'Italie, l'impression domine que les syndicats suivent de près ces questions et obtiennent des résultats plus favorables qu'en France pour les salariés. G. Bosch et M. Lallement, opposant la situation fran-

15 A. Gregory, « 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.

16 F. Guélaud, « Les diverses formes de gestion de la flexibilité dans les hypermarchés », *Formation Emploi* n° 35, juillet-septembre 1991.

çaise à la situation allemande, montrent qu'en Allemagne la mise en place d'un système d'horaires glissant et d'équipes tournantes a permis un moindre recours au temps partiel et, dans la pratique, un système d'échanges entre salariés qui gèrent ainsi eux-mêmes leur disponibilité, bien qu'un sixième de l'effectif et la majorité des caissières restent encore soumis aux temps partiels : « *pour la majorité des travailleurs (allemands), il y a malgré tout des horaires stables.* » Si l'on peut penser qu'en Allemagne comme en Italie, grâce aux syndicats et à leur intérêt pour ces questions, les types de temps partiel et l'organisation des horaires sont plus favorables aux salariés, on manque de comparaisons suffisamment précises et la question subsiste : les caissières en Allemagne sont-elles en définitive logées à la même enseigne que les caissières françaises ?

*
**

Dans la mesure où chacun des articles de ce numéro sur les pays étrangers prenait la France comme élément de comparaison, il est naturel de revenir en conclusion sur la situation de la grande distribution française, en se demandant si elle est susceptible de corroborer la thèse de la convergence des évolutions ou plutôt celle des différences sociétales durables reposant sur des cohérences spécifiques. Bien des éléments nous semblent renforcer cette seconde thèse, même si cela nous paraît très regrettable pour des raisons évidentes.

Nous avons déjà indiqué la comparaison que fait O. Bertrand quand il écrit : « *Le commerce américain s'est orienté globalement vers une stratégie de différenciation par les services, alors que le commerce français est **encore** (souligné par nous) dans une phase de concurrence par les prix.* » Et il souligne l'écart croissant entre les discounters imbattables sur les prix et un groupe important de supermarchés qui se situent plus haut dans la gamme et se différencient par l'accent mis sur la qualité et le service. La thèse de la convergence des évolutions voudrait que la grande distribution française, en retard sur les Etats-Unis, s'oriente à son tour vers la différenciation par les services, pour une partie au moins des sociétés ou des magasins. En effet, si l'on s'en tient aux discours de certains dirigeants de société et plus spécialement de certains directeurs des ressources humaines, on pourrait penser qu'il en sera ainsi. Mais il semble plus probable, pour les raisons que nous allons évoquer, que ce soit le diagnostic de S. Le Corre qui soit vérifié aujourd'hui et demain : « *La montée en puissance des indépendants dans le secteur des hypermarchés pousse la majorité des entreprises, localement et nationalement, à adopter un positionnement commercial plus discounter que jamais.* »¹⁷ A moins

17 S. Le Corre, art. cit.

qu'une prise de conscience des dangers que cela fait courir à la grande distribution française n'entraîne une réaction cohérente !

Les analystes semblent d'accord pour constater qu'en France « *la guerre formidable que les distributeurs se livrent entre eux se déroule impérativement sur le terrain des prix.* »¹⁸ Et une revue de défense des consommateurs souligne : « *la distribution française travaille avec les marges les plus faibles d'Europe. Sa rentabilité est trois fois moins élevée que celle des Britanniques par exemple.* »¹⁹

Sans doute se trouve-t-on dans un cercle vicieux dangereux, qui rend très difficile le passage à la concurrence par la qualité du service. En effet, le *dumping* économique va de pair avec le *dumping* social, même si nous sommes conscients qu'il faudrait des recherches plus approfondies pour établir le lien entre ces deux formes de *dumping*, pour vérifier si les conditions de travail des salariés sont significativement plus mauvaises chez les indépendants ou chez les *hard discounter*. Il semble cependant évident que la concurrence très forte par les prix (à la française) amène à vouloir non seulement gagner sur les prix d'achat auprès des producteurs mais aussi à réduire les frais de personnel et à soumettre les cadres moyens et les employés à une pression accrue, sans mesurer dans quel engrenage on se trouve, c'est-à-dire la difficulté croissante d'obtenir une meilleure rentabilité par le passage à la différenciation des services. Des cadres de magasin récemment interviewés par C. Baret considèrent que la situation se détériore d'année en année avec comme indicateur l'augmentation de l'absentéisme (« *notre plus grand souci c'est l'absentéisme, c'est ça qui détériore les conditions de travail des cadres* »). Les employés absents ne peuvent pas toujours être remplacés par souci d'économie et les chefs de rayon sont obligés de faire eux-mêmes beaucoup de manutention, de négliger, faute de temps malgré un nombre considérable d'heures de travail, la formation permanente des salariés qui se sentent alors de moins en moins responsables, ce qui à nouveau aggrave la pression sur l'encadrement. Le manque de recul de l'encadrement l'amène à gérer au jour le jour les horaires de travail (alors qu'une prévision serait la plupart du temps possible), à privilégier le recours au temps partiel, avec beaucoup d'heures complémentaires demandées peu de temps à l'avance aux caissières. La faible syndicalisation dans la grande distribution en France ne permet pas de contrecarrer ces tendances. Le surmenage des chefs de rayon les conduit aussi à ne pas consacrer le temps qu'il faudrait pour prendre les décisions judicieuses qui leur reviennent en propre et dont dépendent en grande partie les résultats. Les jeunes en formation en

alternance appelés à renouveler l'encadrement estiment passer 80 % de leur temps à faire de la manutention, ce qui les entraîne à négliger d'autres tâches (gestion des tarifs, présentation des produits, passage des commandes...) et à souhaiter rapidement quitter la grande distribution.

Il est à craindre que les sociétés de la grande distribution française, préoccupées par la taille à atteindre pour peser sur les prix d'achat et par la réduction à court terme des coûts de main-d'œuvre, sous-estiment le fait que la rentabilité peut être recherchée par une stratégie différente (ou complémentaire) qui reposerait sur une gestion plus fine, sur une professionnalité des employés et de l'encadrement mieux assurée. Il faut se garder cependant de toute image trop simplifiée de la grande distribution française. Et l'importance des campagnes de publicité sur les prix ne doit pas faire illusion en masquant les stratégies commerciales plus subtiles poursuivies par certaines enseignes.

Que penser en définitive des deux « thèses » opposées au début de l'article : celle de la convergence des évolutions et de l'explication des différences en termes de retard ; celle du maintien de spécificités nationales reposant sur des configurations socio-économiques particulières ? S'agit-il à proprement parler de thèses vraiment élaborées ? La « thèse » de la convergence a pour elle d'être si largement partagée qu'elle n'a pas besoin de se justifier, tant elle paraît évidente. Elle est plutôt sous-jacente que clairement explicite, même si elle s'appuie sur des constats indiscutables tels que la progression du libre-service, des grandes surfaces, des caisses à lecture optique... On peut penser cependant qu'elle est battue en brèche par un certain nombre d'analyses qui précèdent et qui révèlent, sous l'apparente simplicité des évolutions, de grandes disparités. En effet, l'importance de la grande distribution par rapport au petit commerce, son organisation interne (centralisation-décentralisation), les pratiques commerciales de concurrence par les prix ou la qualité, les formes de mobilisation de la main-d'œuvre, les heures d'ouverture qui contribuent à rythmer la vie sociale sont en interaction avec les rapports que les acteurs sociaux ont établi entre eux et qui sont spécifiques à chaque nation : qu'il s'agisse du poids des collectivités locales, des relations entre petit commerce et grande distribution, des relations hommes-femmes et des modes d'organisation familiale, de l'importance ou non du syndicalisme. Rien ne permet de penser que l'on assiste à des évolutions convergentes. Cependant, pour véritablement fonder une thèse des cohérences sociétales, il faudrait avoir repéré les dimensions pertinentes et les relations qu'elles établissent entre elles, ce qui n'est pas encore le cas.

Guy Roustang et François Sellier,
LEST-CNRS, Aix-en-Provence

18 *Challenges* n° 48, mai 1991.

19 *Que choisir*, mai 1991, p. 47.