

L'hypermarché à la française à l'épreuve de la négociation locale en Italie

par Caroline Lanciano

La négociation locale a permis d'implanter des hypermarchés en Italie avec la coopération du petit commerce et non contre lui ; de restructurer le secteur de la grande distribution avec l'engagement des syndicats ; de cogérer avec eux la flexibilité de l'emploi. Pourtant un tel modèle ne parvient pas à s'implanter dans le Sud. Les syndicats, eux, sont partagés entre la cogestion et la défense des intérêts individuels des salariés.

La grande distribution et les hypermarchés en particulier, lorsqu'ils apparaissent en Italie au début des années 70, sont « un modèle importé » : soit des entreprises étrangères ouvrent directement des magasins en Italie selon leur propre schéma, soit des groupes italiens du commerce appliquent eux-mêmes le modèle avec l'aide de consultants français.

Le modèle hypermarché qui est alors exporté par la France est caractérisé par le libre-service, la prédominance de l'alimentaire, le paiement en une seule fois aux caisses de sortie, le discount, le parking pour les clients, l'importance de la gamme de produits, l'amplitude des heures d'ouverture (LEST, 1989).

L'objet de cet article est d'analyser comment ce modèle initial a réagi à la réalité italienne, comment il s'est diffusé dans le pays, comment il s'est ou non transformé, comment il a été récupéré ou rejeté par les acteurs du secteur commercial italien... mais aussi de comparer cette évolution à celle que l'on constate en France (CEREQ, 1991).

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

STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT ET ORGANISATION DU SECTEUR

Par son importance, le secteur du commerce ne se distingue pas en Italie de celui des autres membres de la Communauté européenne : 12 % d'actifs en France, 13 % en Allemagne et en Grande-Bretagne et 14 % en Italie ; cette différence, en particulier par rapport à la France, marque la plus faible productivité du secteur en Italie. Par contre, la modernisation du commerce n'en est qu'au stade de l'ébauche et le petit commerce traditionnel domine le marché avec, toutefois, un secteur coopératif actif dans le centre du pays : 78 % des actifs du commerce sont salariés en France contre 39 % en Italie.

STRATÉGIES DU SECTEUR

Si l'évolution vers une grande distribution organisée – telle qu'on la trouve en France – est tardive et relativement lente¹, d'après les experts, elle serait cependant assurée².

1 Par rapport à l'Espagne en particulier.

2 Prévisions Nielsen, Italie.

Évolution du nombre d'hypermarchés *

	1980	1985	1988	1991
France	415	560	686	851
Italie	12	29	90 **	140 **

* La définition de l'hypermarché est identique en France et en Italie.

** Estimations faites à partir des données contradictoires du ministère de l'Industrie (69 en 1989), de la FAID (86 en 1990) qui ne semble compter que ses adhérents, de la FEDERCOM (145 en 1990) qui distingue ses adhérents (55) des autres, de Nielsen Italie (83 en 1990), de la revue *Largo Consumo* que l'ISCOM considère comme exactes (145 en 1990).

Cette évolution s'explique en grande partie par la réaction des petits commerçants (individuels ou appartenant au secteur coopératif) face à la modernisation du secteur.

Dans un premier temps (1970-1985), la stratégie de ces derniers a été de freiner l'implantation des hypermarchés en rendant leur installation difficile. A partir d'un environnement juridique équivalent ou quasiment identique, ils ont réussi à former, contrairement à leurs collègues français, des groupes de pression unis et efficaces qui leur ont permis de détourner la loi de son objet initial. Ainsi la loi 426 du 11 juin 1971 visait-elle, à l'instar de la « loi Royer », à freiner une croissance désordonnée de la distribution, et s'appuyait pour cela sur un pouvoir élargi des municipalités. Les petits commerçants italiens, qui étaient largement représentés dans ces commissions locales et bénéficiaient d'une grande influence sur les autorités municipales, ont pu, en utilisant la loi 426, permettre au petit commerce traditionnel de se maintenir par rapport à la grande distribution.

Peu à peu, les représentants de la profession de la grande distribution privée (Rinascente-Standa) se sont regroupés ; soutenus, comme nous le verrons par les syndicats de salariés, ils ont réagi pour convaincre les différentes instances de la profession (Confcommercio), les pouvoirs locaux et l'Etat de la nécessité de moderniser le secteur. Leurs arguments ont été, bien sûr, l'ouverture des frontières à la concurrence étrangère en 1993 mais aussi les créations locales d'emplois salariés. La loi 426 n'est encore ni abrogée ni remplacée, mais les procédures d'autorisation se sont simplifiées et assouplies en 1988 (décret ministériel n° 375 dit *Testo Unico*), et les représentants de la grande distribution ont leur place dans les commissions régionales.

Après cette période d'affrontements, le secteur commercial dans son ensemble s'organise, se moder-

Champ de l'enquête

Cet article est réalisé à partir d'une recherche comparative France-Italie sur « la flexibilité du travail dans les hypermarchés » effectuée par une équipe de recherche du LEST (F. Guélaud, C. Lanciano, M. Lemaire, G. Roustang et F. Sellier) pour la Direction générale de l'Emploi, des Affaires sociales et de l'Education de la Commission européenne.

En France, l'étude a porté sur cinq sociétés d'hypermarchés et sur quatre magasins dans chacune d'elles. Des entretiens ont eu lieu avec les responsables des ressources humaines de chacune des sociétés, le directeur, les responsables du personnel et du secteur caisses de chaque magasin et une quinzaine de caissières d'un magasin par société.

En Italie, notre analyse se fonde sur l'étude directe de trois sociétés ou associations et sur quatre magasins implantés au Nord (3) et dans le Sud (1). Nous avons réalisé le même type d'entretiens (avec l'aide efficace de D. Bouillet) et avec les mêmes interlocuteurs qu'en France. Les caissières n'ont pu être interviewées (20) que dans un hypermarché du nord de l'Italie. Nous avons bénéficié de l'apport de A. Signorelli sur toutes les données relatives au système coopératif, ainsi que d'autres chercheurs ou acteurs du secteur qui nous ont toujours accueillis avec enthousiasme. Par ailleurs, des entretiens collectifs et individuels des instances syndicales aux différents niveaux et dans différentes régions (CGIL, CISL) ont complété ces informations.

nise, initie des coopérations pour ouvrir des grandes surfaces ; cette réaction n'est pas homogène sur tout le secteur, ni identique sur le territoire national.

Les « grands groupes » de la distribution (Rinascente, La Standa, Esse Lunga...) qui possèdent des chaînes de grands magasins et/ou de supermarchés et qui sont des sociétés de type « succursaliste », ont déjà, dans la première période, ouvert avec des partenaires étrangers des hypermarchés selon le modèle importé : ainsi Euromercato et Carrefour créent le premier type d'hypermarché italien à Carrugate près de Milan. Peu à peu, les sociétés italiennes vont se réapproprier le schéma, quelquefois se séparer de leurs associés étrangers, s'organiser de façon de plus en plus autonome, en tenant compte des différents acteurs de la réalité italienne locale. Pourtant, les anciens magasins ouverts dans les années 70-80 restent, comme

leurs homologues français, marqués par la gestion de l'époque (temps plein, etc.) et par le modèle centralisé caractéristique de la politique menée par les grands groupes ; ce modèle se définit par la centralisation de la conception des hypermarchés au niveau de chaque société, par un positionnement commercial, un mode de fonctionnement et de gestion organisés par le siège. Cela peut aller de pair avec une relative autonomie des magasins pour l'assortiment en produit, les prix pratiqués, les campagnes promotionnelles...

Le petit commerce traditionnel va, lui aussi, se structurer pour aborder ce nouveau marché ; il va utiliser d'anciens regroupements qui seront à la base de nouvelles associations. Ainsi, les « centrales d'achats » (CONAD, CRAI, SIGMA...), qui avaient été créées à l'initiative de détaillants pour obtenir de meilleures conditions d'achats face aux producteurs, ont étendu peu à peu leurs activités : elles ont tout d'abord joué le rôle de magasins généraux pour leurs adhérents, puis leur ont proposé des services de type administratif, financier, informatique, ont organisé leur formation professionnelle... chaque adhérent gardant son autonomie juridique et patrimoniale. Ces différents regroupements ont commencé par ouvrir des petites superficies de ventes (superettes) puis des supermarchés et enfin des hypermarchés, en association avec les grands groupes (CRAI avec IL Géante) ou avec des coopératives. Ils ont aussi été les initiateurs de la lutte des petits commerçants contre l'implantation des hyper dans les années 70 dans le Nord, rôle qu'ils continuent d'avoir dans le Sud (par exemple à Tarente).

Les « unions volontaires » (VEGE, DESPAR...) se sont constituées entre des entreprises grossistes déjà propriétaires de centres de distribution et des groupes de détaillants ; leur but était au départ de rationaliser leur propre activité pour garder leur part de marché face aux grosses entreprises. Comme dans le cas des centrales d'achats, les unions ont commencé par offrir un certain nombre de services à leurs adhérents qui restaient autonomes, puis leurs ambitions se sont renforcées et ils ont créé des hypermarchés et des centres commerciaux. La structure des associations varie pour chaque magasin ; dans certains cas, elle est articulée entre plusieurs unions ou sociétés (par exemple Continente Italy et Garosci pour l'ouverture de l'hyper de Turin), mais elle peut aussi donner lieu à une création d'une seule société (Continente et Vegé constituent Continente Italy ; la société créée par Fioroni, Garosci et Migliari pour promouvoir et gérer les hyperdiscounts...).

Ces différentes associations initiées par le commerce traditionnel se différencient de moins en moins et ne

refusent pas à l'occasion la coopération avec les grands groupes ou avec le secteur coopératif si la situation locale les y incite.

Les coopératives sont une forme de distribution particulièrement ancrée dans la réalité économique et sociale italienne. Ainsi, le principe même de la coopérative à but mutualiste trouve ses fondements dans la constitution et dans le Code civil³ ; dans les premières années la coopérative ne réalise pas de bénéfice mais réinvestit ou distribue des ristournes à ses sociétaires, seuls bénéficiaires de son système de distribution, en contrepartie de quoi, elle profite de différents avantages de gestion⁴. Depuis l'ouverture du premier magasin en 1954, le secteur s'est largement développé, il est devenu la première chaîne de distribution alimentaire du pays. L'essor constaté après la guerre (7 000 magasins et 3 300 coopératives en 1956) s'explique par les investissements réalisés et par la possibilité donnée aux coopératives de faire bénéficier les non-adhérents de leurs magasins, même si ceux-ci ne profitent pas des ristournes réservées aux seuls sociétaires.

A son tour, ce secteur coopératif se modernise à la fin des années 80 : on assiste à des regroupements entre coopératives et sociétaires pour structurer le réseau, fermer des petits magasins pour ouvrir des super et des hyper et être ainsi compétitif sur le marché face à la distribution privée (1 400 magasins en 1990, 500 coopératives) (Signorelli, 1991).

Il faut souligner que les centres commerciaux et les galeries marchandes sont apparus en France après le développement des grandes surfaces dans les années 80, et qu'en Italie, ces nouvelles formes de concentration des commerces ont été à l'origine d'une vague d'ouvertures d'hypermarchés ou de « supermarchés intégrés » ; elles permettent, en effet, l'association de petits commerçants indépendants à l'hypermarché et facilitent le compromis local nécessaire à l'implantation de celui-ci.

Sophie Le Corre (1991) distingue dans la situation française deux types d'hypermarchés : « l'hypermarché » et « le succursalisme » en utilisant deux critères qui sont le positionnement commercial et le mode de fonctionnement des sociétés ; elle y ajoute par la suite le modèle de rupture qui est le modèle « porteur » : « l'indépendant ». Pour l'Italie, on se contentera de citer trois types de sociétés définis assez clairement selon leur structuration financière : les grands groupes, le secteur associatif et le secteur coopératif, et on essaiera de comprendre si cette caracté-

3 Cf. R. et S., *La distribuzione organizzata*, Milan, 1987.

4 Facilité de crédit et facilité financière.

risation recouvre aussi des types de gestions sociales différentes. Cette typologie n'est pas fixe, elle n'est, pour nous, qu'opératoire et ne saurait figer la réalité italienne où les structures sont particulièrement flexibles : on a pu constater, par exemple, l'existence d'indépendants qui passent dans les statistiques d'une colonne à une autre selon les années (Panorama), d'association sur un marché local entre un grand et une union volontaire ou un petit détaillant...

Répartition des hypermarchés par type de sociétés

(en %)

	1989	1990
Grandes sociétés	32,5	32
Secteur associatif	56	49
Secteur coopératif	4	6,5
Indépendants	7,5	12,5
Total	100	100

Source : *Largo Consumo*.

La diffusion des hypermarchés a aussi été très différenciée selon les régions :

Répartition des hypermarchés par région

(en %)

	1989	1990
Nord-Ouest	55	52
Nord-Est	21,5	21
Centre	15	17
Sud	8,5	10
Total	100	100

Source : *Largo Consumo*.

Modèle importé de l'étranger, il a été implanté au Nord, dans les régions industrielles riches, par les « grands groupes » ; les premiers magasins ouverts l'ont été dans la grande banlieue milanaise puis selon, les dispositions des autorités locales, à Brescia, Turin... Ces sociétés dont l'influence est dite « nationale » sont surtout implantées dans le Nord ; une ouverture à Naples en 1978 a jusqu'à présent été leur seule initiative dans le Sud.

Le secteur associatif, lorsqu'il est entré sur le marché, a débloqué certaines situations locales : ainsi, telle association a pu s'installer dans telle localité alors que cela était impossible pour telle autre société, tel grand groupe, en s'associant avec tel détaillant, s'est vu ouvrir les portes de telle municipalité. Chaque ouverture de magasin est un cas singulier et l'on peut remarquer, par exemple, que l'installation des hypermarchés du Nord-Est, dans le secteur associatif, a donné lieu à des négociations particulièrement complexes.

Le secteur coopératif est implanté traditionnellement dans le Centre et développe donc prioritairement ses hypers en Emilie-Romagne et en Toscane, même s'il n'exclut pas, vu la compétition qui s'exerce sur son propre secteur avec les « associations », de s'implanter aussi dans le Nord-Est.

Actuellement, la concurrence n'est pas encore aussi directe qu'en France, comme le montre la répartition des magasins sur le territoire ; un hyper ne concurrence qu'exceptionnellement un autre hyper (à part Turin) et il semble que les différentes sociétés se soient en quelque sorte partagées le pays : les grandes sociétés restent dans le Nord-Ouest, telle association dans le Sud-Est ; ce phénomène est, en partie, lié au regroupement des achats et aux réseaux de distribution.

LE POSITIONNEMENT COMMERCIAL ET LE MODE DE FONCTIONNEMENT DES HYPERMARCHÉS

Le modèle importé de France dans les années 70 avait pour caractéristique le discount : les premiers hypermarchés installés dans le nord de la France s'étaient constitués un marché en pratiquant des prix extrêmement bas. Aujourd'hui, il y a discussion pour savoir si le secteur s'oriente vers un positionnement commercial de type « discount » ou vers « la qualité » (Guélaud, 1991 – Le Corre, 1991).

Les hypermarchés italiens se sont eux lancés à partir d'une image de qualité, de spécialisation des produits, de confort des installations commerciales (« le design italien », *Largo Consumo*). Dans toute l'Italie, on est particulièrement frappé par la rationalité et la tenue des magasins, par l'effort de présentation des produits et par leur diversité.

Ce positionnement peut s'expliquer par l'absence, au début des années 70, de centrale d'achat et de réseau de distribution à la disposition des « grands groupes » ; pourtant lors de leur arrivée sur le marché, les secteurs associatif et coopératif n'ont pas remis en cause cette politique alors qu'ils en avaient

la capacité⁵. C'est, sans doute, une position cohérente pour la grande distribution italienne ; en effet, elle est soit succursaliste, soit associée au petit commerce et n'a pas intérêt à porter la concurrence sur les prix au risque d'éliminer ce dernier. Ce compromis pose le problème du développement des hypermarchés dans le Sud où le pouvoir d'achat est beaucoup plus bas ; l'hyper installé à Naples depuis 1978, « *la plus belle poissonnerie et le meilleur poisson de la région* » est à la limite de la rentabilité ; celui de Tarente tente une autre politique en pratiquant le discount sur les produits de première nécessité mais ses coûts d'approvisionnement semblent être trop lourds pour éviter les pertes.

Le mode de fonctionnement des sociétés d'hypermarchés comme leur positionnement dépendent largement de leur structure financière. Les « grands groupes » à vocation nationale ont, dans un premier temps, géré leur magasin de façon centralisée, puis ils ont souhaité mobiliser leurs cadres et les impliquer dans le pari commercial dans le but d'étendre leur réseau sur le territoire ; ceci impliquait une certaine mobilité des cadres dans le pays qui s'est avérée extrêmement difficile, ce qui a conduit à revenir à un système plus centralisé.

Le secteur associatif a des fonctionnements différents pour chaque magasin : on trouve quelquefois une gestion mixte entre les deux partenaires d'une même association, des cas où celle-ci est confiée à l'un des cadres issus d'une des sociétés, des cas où ce sont d'anciens détaillants devenus associés qui dirigent l'hyper... Cette complexité dans les structures entraîne, à l'ouverture de l'hypermarché surtout, des tensions évidentes qui expliquent certains changements de partenaires.

Les coopératives ont une gestion très ordonnée et très centralisée, avec une centrale d'achat nationale, des centres de distribution régionaux, et des magasins. Elles ont été conduites à modifier leur fonctionnement en ouvrant des hypers et ont opté pour des magasins pouvant profiter du réseau coop mais indépendants dans leur politique commerciale. A. Signorelli signale que cela a nécessité une formation importante pour les futurs cadres des hypermarchés, anciens détaillants coop ou cadres de supermarchés, et qu'il a fallu, malgré cet effort, embaucher des compétences extérieures.

Les structures de fonctionnement mixtes peuvent dans certains cas influencer et complexifier l'organisation même du magasin. Si, dans les « grands groupes », on retrouve la situation française avec un hyper en libre-service et le paiement en une seule fois aux

⁵ Si, pour un sociétaire, l'hypercoop peut arriver à une ristourne de 5 à 10 % par rapport aux prix pratiqués dans un hyper traditionnel, ce même hypercoop pourrait sans doute être un peu moins cher pour toute sa clientèle.

caisses, on peut trouver des cas où il y a séparation entre deux ou plusieurs paiements aux caisses, par exemple entre le bazar et l'alimentaire. Cela peut recouvrir le partage entre deux partenaires de l'association, l'un assurant tel approvisionnement, l'autre tel autre... De plus en plus, ce type de partage disparaît au profit de multiples îlots-vente, parfois donnés « en gérance » à un commerçant local. Les îlots-vente sont des rayons (fromages, charcuterie...) où le client est servi par un employé comme dans le commerce traditionnel. On trouve donc en Italie un type de coopération avec le commerce traditionnel inconnu en France même si ces associations, ces « mises en gérance » sont probablement des formes de coopération à rapprocher du « merchandising » qui se développe beaucoup en France et qui commence à apparaître aussi en Italie. Le « merchandising » est d'abord un type d'organisation commerciale qui permet la distribution de certains produits, le plus souvent de marque, dans un îlot-vente par une société différente de celle de l'hyper. Ce type de fonctionnement peut s'étendre aussi aux services, peut conduire à des « *prêts de main-d'œuvre* » et donc influencer sur « *les modes d'emplois des salariés* » (Maruani, Nicole, 1989). Ainsi les vendeurs de ces rayons peuvent être soit des salariés de l'hyper, soit de la société qui distribue les produits, soit d'une agence louant des démonstrateurs.

La grande distribution italienne s'organise, se structure, se développe en coopération avec le petit commerce ; elle l'aide à se moderniser, à se transformer pour qu'ensemble ils participent à la constitution d'un secteur du commerce avant l'ouverture des frontières de 1993.

Avant de se centrer sur la flexibilité il est nécessaire d'explicitier les caractéristiques de la main-d'œuvre dans le secteur, même si, vu le développement récent des hypermarchés, les éléments statistiques manquent.

L'ÉVOLUTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET LE RÔLE DE LA FORMATION

Le commerce italien, en se modernisant, ne pouvait se satisfaire de la situation de la main-d'œuvre des années 70 qui opposait des emplois masculins à temps plein, réguliers et déclarés, à des emplois féminins, atypiques et incertains, appartenant à l'économie souterraine.

L'ÉVOLUTION DES EMPLOIS

Avec le soutien des syndicats, le secteur va prendre en compte la diversité de la main-d'œuvre et des besoins des magasins en acceptant de clarifier ces

différents emplois. Cette évolution est encore difficilement visible pour les hypermarchés dans les statistiques officielles puisque les chiffres des emplois à temps partiel, des emplois précaires (etc.) ne sont tenus que très globalement (agriculture, industrie, autres services). Toutefois, les données disponibles à l'ISTAT montrent que, globalement, la situation italienne se caractérise par :

- un faible pourcentage d'emplois à temps partiel, mais en nette augmentation surtout dans les services ;
- un faible pourcentage d'emplois précaires, en progression eux aussi entre 1986 et 1989 ;
- l'importance du cumul « emploi à temps partiel », « emploi précaire » ;
- la féminisation élevée et en progression des emplois à temps partiel dans les services.

Les données élaborées par le CENSIS sur les temps partiels mettent en évidence deux caractéristiques italiennes supplémentaires :

- l'utilisation des temps partiels est plus manifeste dans le nord que dans le sud du pays ;
- l'importance des contrats à temps plein transformés en temps partiel pour le secteur des services (globalement, 27,5 % en 1986 et 25 % en 1989 des contrats à temps partiel sont des contrats « transformés »).

Ces spécificités nous semblent largement utilisées par le secteur de la grande distribution.

LA FORMATION

La formation, tant initiale que continue, ne se différencie pas fondamentalement entre la France et l'Italie ; on peut peut-être considérer que certains traits relevés en France, existent aussi en Italie de façon accentuée, et que la situation dans la péninsule évolue rapidement.

Ainsi, dans les deux pays, la qualification des salariés est en général faible ; il semble que sont recrutés les « exclus » du marché du travail local qui n'ont pas de qualification ou ont une qualification non spécifique de la grande distribution. Les différences que l'on constate entre la formation des salariés localement en France (grandes agglomérations, campagne etc.) sont encore accentuées en Italie par les disparités régionales.

La formation initiale des cadres est encore plus limitée en Italie qu'en France ; leur promotion dans l'entreprise, et dans le magasin même, est généralisée en raison de l'absence de formation commerciale autre que celle de très haut niveau de la Bocconi⁶ et de leur faible mobilité géographique. Les directions, en particulier celles des « grands grou-

⁶ Ecole de commerce de Milan.

pes », souhaitent, comme en France, une main-d'œuvre de haut niveau, plus spécifique au secteur, plus qualifiée. Aucune initiative n'a cependant encore été prise dans ce domaine, les directions hésitent entre des cadres bien implantés localement mais peu formés à l'hypermarché et des cadres compétents par rapport au secteur mais transplantés et non adaptés à la région. Le secteur associatif et les coopératives organisent des formations intensives pour les petits commerçants destinés à devenir chefs de rayon de grandes surfaces.

Il n'existe pas, non plus, de formation particulière pour les professionnels (boulangers, bouchers...) sauf un système d'apprentissage chez un petit commerçant. Le déficit en ouvriers qualifiés est déjà globalement important dans le pays, et il l'est d'autant plus pour les hypermarchés que les professionnels préfèrent s'installer à leur compte plutôt que de devenir salariés d'une grande surface.

Les sources exactes manquent pour comparer le montant consacré à la formation continue dans les deux pays, il semble plus faible en Italie qu'en France ; dans les deux cas, celle-ci se concentre sur les cadres ou sur les futurs cadres et est plus conséquente en Italie du nord qu'au sud. Elle est aussi un enjeu de négociation entre les directions qui veulent une formation type « *amélioration du service au client sur un même poste* » (utilisation efficace des scanners, cours de maquillage...) et les syndicats qui souhaitent une formation « *qualifiante* » conduisant à une promotion.

La formation ne semble pas être une priorité pour les hypermarchés italiens, bien qu'ils aient opté pour une concurrence par la qualité des produits et des services. Ils comptent plutôt sur une flexibilité de leur activité pour attirer la clientèle.

FLEXIBILITÉ DE L'ACTIVITÉ ET FLEXIBILITÉ DU TRAVAIL

Les hypermarchés sont caractérisés par une amplitude d'ouverture large et par une fluctuation d'activité conséquente, ce qui les conduit à mettre en place une organisation du travail souple.

LA FLEXIBILITÉ DE L'ACTIVITÉ COMMERCIALE

Cette flexibilité existe en Italie comme en France, mais elle est plus récente dans la péninsule.

Ainsi, l'amplitude d'ouverture des magasins a tendance à augmenter dans les deux pays. En France, les magasins ouvrent à partir de 9 h ou 8 h 30 le matin, au lieu de 10 h au début, et ferment à 22 h tous les jours alors qu'auparavant les nocturnes

n'existaient qu'un soir par semaine. En Italie, jusqu'en 1983, les magasins ne pouvaient ouvrir que de 9 h à 20 h avec coupure à l'heure du déjeuner. Auparavant, des accords négociés localement permettaient d'expérimenter des ouvertures plus larges (Carrugate, Brescia...). Maintenant la plupart des hypermarchés, au Nord comme au Sud, sont ouverts de 9 h à 21 h (ou 20 h, quatre jours par semaine et 22 h les deux autres jours etc.) avec fermeture le lundi matin. Les possibilités d'ouverture le dimanche sont négociables avec les autorités locales en ce qui concerne leur nombre et sont donc très variables.

Les fluctuations d'activités dépendent dans les deux pays des flux de clientèle auxquels doit s'adapter le magasin ; elles varient selon la localisation de l'hypermarché (magasin de proximité, habitudes locales, heures d'ouverture des usines et des bureaux), selon les saisons, la météo... et nous avons constaté qu'il est plus pertinent de rapprocher les variations de flux d'un magasin de la banlieue lyonnaise d'un magasin de la région milanaise, que celles de ce dernier avec l'hypermarché de Tarente (Sud).

Ces variations d'activités nécessitent une organisation de travail complexe et souple.

LÉGISLATION ET POSSIBILITÉS DE FLEXIBILITÉ

Actuellement, en Italie et en France, les acteurs de la grande distribution disposent en pratique des mêmes possibilités et marges de « flexibilité du travail » ; mais les règles qui les permettent n'ont pas émergé en suivant le même processus. « *L'introduction des mesures de flexibilité des horaires s'est réalisée surtout sous l'influence des lois en France et des conventions en Italie* » (LEST, 1989).

En France, bien que des textes aient mentionné le travail à horaires réduits dès 1973 et 1978 « pour les seuls salariés qui en font la demande » et avec l'accord du comité d'entreprise, des lois et des décrets interviennent dès 1982 pour ouvrir le champ à la flexibilité du travail (temps partiel, horaires individualisés, réduction du temps de travail, contrat à durée déterminée (CDD), modulation des durées...) ou pour l'encadrer là où elle se développe déjà. Les acteurs sociaux sont à la fois incités et confortés dans la recherche de nouvelles formes d'organisation au niveau des branches. Ainsi ces mesures ont-elles probablement favorisé et justifié la mise en œuvre de règles de flexibilité rapidement formalisées sous la forme d'accord dans ce secteur (accord du 25 juin 1989).

En Italie, si la législation sur la flexibilité est plus tardive, elle est précédée par des accords particuliers au secteur ou négociés localement qui organi-

sent explicitement des expériences de flexibilité interne ou externe. Ainsi, la loi de 1984 fixe des règles pour le temps partiel en proposant différentes options : « *horizontale* » où le contrat fixe un horaire journalier inférieur à l'horaire à temps plein ; « *verticale* », où le contrat fixe au préalable les périodes de travail jour, semaine, mois (par exemple, deux jours par semaine ou une semaine par mois ou pendant l'été...) mais un accord de 1974 du secteur permettait déjà de tels aménagements.

Cette même loi confirme les dispositions préalables (de 1977) qui réglementent les « *contratti di formazione e lavoro* » (CFL)⁷. Elle ouvre également les possibilités d'emplois lors de l'ouverture des magasins.

A priori, le système italien a toujours été réservé devant les contrats à durée déterminée mais un assouplissement très net est constaté dans les pratiques, puis dans la législation : possibilité d'employer un contrat à durée déterminée saisonnier après accord de l'inspecteur du travail en remplacement des travailleurs absents. Les heures supplémentaires (*straordinario*), moins courantes qu'en France, ne sont pas autorisées pour les CFL ni pour les CDD, mais les heures dites complémentaires en France (*supplementario*) ne sont pas réglementées par des textes officiels et sont du domaine de la négociation. Notons que la législation italienne impose aux entreprises un recrutement sur des listes ordonnées selon la date d'inscription des candidats auprès de l'administration, et que c'est aussi une des raisons du succès de l'embauche sur CFL, embauche qui se fait librement sur le marché du travail.

Il semble que la législation française en matière de flexibilité a pour but de faire négocier les partenaires sociaux avec le peu de succès que l'on sait, tandis que la législation italienne est portée par cette même négociation.

LA GESTION DE LA FLEXIBILITÉ DU TRAVAIL DANS LES HYPERMARCHÉS

Nous reprendrons ici les distinctions entre types de flexibilité (interne, externe ; quantitative, qualitative) établies par F. Guélaud.

La flexibilité externe est utilisée, en Italie comme en France, principalement pour faire face aux variations saisonnières ; ces possibilités sont très réglementées et donc utilisées strictement selon les normes légales. Le recours au CFL permet en particulier,

7 Ils permettent l'emploi, après approbation d'un projet de formation, de jeunes entre 15 et 29 ans sur contrat temporaire pour une durée maximum de vingt-quatre mois. Ce contrat bénéficie d'une exonération de charges sociales en faveur de l'entreprise, représentant une économie de 30 % sur le coût brut du travail.

mais pas seulement, pour les magasins qui viennent d'ouvrir, une forme de souplesse dans le recrutement : l'hypermarché utilise massivement cette formule (à 90 % pour les ouvertures) pour évaluer les variations saisonnières, ses besoins de main-d'œuvre et ses coûts en personnel dans la période d'incertitude qu'est l'ouverture. Les données de la société E, qui possède quatre hypermarchés ouverts entre 1972 et 1986, montrent l'évolution de cette utilisation dans les entreprises et le cumul des emplois précaires avec le temps partiel :

(en %)

	1985	1986	1987
Emplois précaires (CFI + CDD)/ total emplois	9,6	16,5	17,8
Emplois précaires temps partiel/ total emplois précaires	83,6	96,3	97,7

En Italie, la flexibilité interne se résume à une flexibilité quantitative⁸ c'est-à-dire que contrairement à ce que F. Guélaud observe pour la France, nous n'avons pas rencontré de réflexion sur une gestion du temps donnant plus d'autonomie aux salariés à travers les îlots-caisses.

La nécessité d'une gestion flexible ne s'impose en Italie que dans les années 80 ; auparavant les hypermarchés italiens respectaient les horaires de l'époque et avaient une amplitude d'ouverture réduite : ils fonctionnaient avec des horaires fixes auxquels s'ajoutaient, surtout pour les employés et les professionnels, des heures supplémentaires. L'élargissement de l'amplitude d'ouverture a d'abord conduit les hypermarchés à organiser les horaires des salariés selon des tours comme dans le modèle industriel ; puis le constat des variations d'activité caractéristiques du secteur et la nécessité de diminuer les coûts de personnel pour rester compétitifs les ont conduits à instaurer, pour le secteur caisse, un système de gestion du temps utilisant des petits contrats variés et une organisation des horaires tournants.

Dans les deux magasins de ce type que nous avons enquêtés dans le Nord, le principe d'une réduction à vingt heures des contrats de plein temps a d'abord été négocié avec les syndicats au niveau régional, puis avec les représentants syndicaux du magasin, enfin chaque contrat a été renégocié et établi avec le salarié en cause. Les syndicats régionaux ont

accepté ce type de concertation pour sauver les emplois et pour établir avec l'entreprise une politique de gestion négociée. Chaque caissière a échangé sa réduction de contrat contre un « *pécule de compensation* » et une priorité à la réembauche à temps plein en cas d'augmentation des effectifs, et la peur d'une fermeture du magasin l'a incitée à accepter ce marché.

Cette réorganisation des magasins anciens leur a permis de pratiquer une flexibilité interne du secteur caisses identique à celle des nouveaux hypermarchés :

- contrat de vingt heures « *horizontal* » : quatre heures par jour pendant cinq jours tournants, soit le matin, soit l'après-midi, soit le soir ;
- contrat de vingt heures « *vertical* » : huit heures par jour pendant deux jours et quatre heures un troisième jour tournant ;
- contrat de vingt heures modulables selon les saisons ;
- appel à des heures complémentaires.

Les horaires tournants sont stables, c'est-à-dire qu'ils ne peuvent pas être modifiés sans être rediscutés, comme c'est le cas en France ; les heures complémentaires provoquent, comme en France, des zones d'incertitude dans les emplois du temps des caissières, mais elles sont sous le contrôle des syndicats qui, si elles se pérennisent au même niveau de mois en mois, exigent des allongements de contrats.

Il semble que les magasins du Sud ont une organisation moins stable qu'en France, avec une multitude de contrats, même si le système des horaires tournants est maintenu.

Les différents éléments que nous avons recueillis dans les hypermarchés italiens nous permettent de considérer que les caissières travaillent en quasi-totalité à temps partiel (entre vingt et vingt-cinq heures), et que cette proportion varie de 40 % à 70 % pour l'ensemble des effectifs selon la date d'ouverture des magasins.

Ces formes de flexibilité utilisées pour gérer l'hypermarché ne sont pas fondamentalement différentes des pratiques françaises mais, en Italie, elles sont négociées localement et bénéficient d'un contrôle syndical tendant à la stabilisation des horaires et à l'allongement des contrats.

NÉGOCIATION ET PARTICIPATION LOCALE

La grande distribution italienne se différencie du modèle français importé parce qu'il est le résultat de compromis incessants et négociés entre les différents acteurs.

⁸ Flexibilité obtenue « en diversifiant la durée des contrats horaires de travail et/ou l'organisation des horaires ». Elle s'oppose à la flexibilité qualitative qui permet à l'hypermarché de s'adapter aux fluctuations de la clientèle grâce à l'organisation du travail.

LA PLACE DES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES ET DES SYNDICATS

La constitution d'une représentation spécifique des employeurs de la grande distribution a été longue et difficile en Italie du fait de la résistance de la *Confcommercio* ; ce syndicat professionnel ne souhaitait pas voir apparaître en son sein une forme d'organisation distincte et opposée aux intérêts du petit commerce. Cette position a freiné aussi la croissance des hypermarchés à la fin des années 70 et au début des années 80, en ne permettant qu'une représentation des petits commerçants aux commissions d'ouverture des magasins. Après une période de conflits entre le syndicat et les représentants des grands groupes, la FAID (Fédération des associations des entreprises de la distribution) a pu se constituer, mais alors qu'en France le FEDIMAS⁹ représente toute la profession de la grande distribution à dominante alimentaire, la FAID gère un ensemble moins cohérent, plus vaste théoriquement (toute la grande distribution, y compris la vente par correspondance mais non compris les coopératives) mais qui ne rassemble en fait que les grands groupes. Son autonomie est faible : le FEDIMAS a le pouvoir de signer les textes conventionnels, la FAID, qui n'est qu'une fédération de la *Confcommercio*, n'apparaît en tant que telle dans aucun accord.

Les acteurs syndicaux sont plus visibles en Italie qu'en France. La représentation syndicale n'y est pas comparable : il y aurait 60 % de syndiqués en Italie dans le secteur (données établies dans les entreprises enquêtées au Nord comme au Sud, par les syndicats de salariés Filcams/CGIL, Fisascat/CISL, par la FAID...), alors qu'en France, G. Bosch et M. Lallement (1991) donnent une fourchette variant de 2 à 10 %. Les syndicats de salariés ont conforté leur importance dans le secteur en participant au lobby « pour l'ouverture des hyper ». Cette position était justifiée par l'opinion qu'une salarisation des employés du petit commerce permettrait de meilleures conditions de travail et une défense plus efficace des intérêts des salariés par les syndicats et donc renforcerait le pouvoir syndical. Les intérêts de la grande distribution et des syndicats sont liés depuis lors.

Par ailleurs, les syndicats ont dans les deux pays des rôles très différenciés dans la négociation. En France, les négociations nationales ne sont suivies que par des accords d'entreprise dans certaines sociétés pilotes, le reste du secteur étant peu concerné (par exemple les « indépendants ») ; la concertation est générale en Italie. Ceci s'explique par la faible représentativité des organisations syndicales fran-

⁹ Fédération des entreprises de distribution des magasins à prédominance alimentaire et des services.

çaises, leur division, leur difficulté à appréhender les mutations du secteur et donc leur peine à organiser les salariés et à faire pression sur les directions de magasin ; en Italie, l'extrême mobilisation des salariés pèse sur la fragilité inhérente à l'organisation des magasins et en particulier au secteur caisses. Ainsi le blocage des caisses aux heures de grande affluence pratiqué dans la région de Milan pour rediscuter des horaires est extrêmement efficace : à elles seules, dix caissières arrêtent la vente sans qu'il n'existe aucun espoir de récupérer les pertes enregistrées.

Le soutien apporté par les syndicats lors de la constitution du secteur, leur représentativité dans les magasins, permettent à ceux-ci de négocier et de contrôler la flexibilité localement. Ainsi les accords annuels signés dans toutes les entreprises visitées (au Nord comme au Sud) établissent le nombre de salariés selon les secteurs (caisses, rayons...), le type et le nombre de contrats à temps partiel, les CFL et leur quotité, le nombre total d'heures supplémentaires et complémentaires. Ces accords ne peuvent être modifiés unilatéralement : si, par exemple, les heures complémentaires dépassent le montant prescrit, il sera nécessaire de trouver un compromis qui est, dans tous les cas analysés, une nouvelle négociation par laquelle les syndicats arrivent à imposer une augmentation des contrats.

Leur souplesse lorsque le secteur a eu besoin de réduire les temps pleins, leur donne actuellement un pouvoir de « cogestion » dans un grand nombre de magasins (en particulier, les grands groupes qui sont plus stables que le secteur associatif et qui manient moins facilement le chantage à la fermeture). Cette « adéquation » aux intérêts de l'entreprise va de pair avec une attention particulière aux intérêts individuels des salariés (type de contrat différencié, horaire négocié...) et est plus spécifique aux syndicats régionaux qui y voient la condition du maintien de leur influence. Les délégués de magasin sont, eux, plus sensibles aux conditions générales du travail en hyper (fatigue aux caisses, heures complémentaires non prévues, etc.). Lors d'une réunion syndicale à Turin, nous avons senti une certaine contradiction entre le responsable de la fédération, cogestionnaire du système, et les délégués qui le subissent. Les représentants du syndicat à la base se voient confrontés à des salariés dont les conditions d'emploi sont multiples, non homogènes, qu'il est difficile d'organiser, de rendre solidaires lorsque leurs intérêts individuels peuvent diverger localement.

Se pose alors le problème pour le syndicat, soit de s'ajuster aux revendications individuelles au risque de contradiction entre les différents intérêts locaux, soit de privilégier une cohérence collective au risque d'être remis en cause sur le terrain. Au niveau natio-

nal, même si cela entraîne des conflits et l'émergence de différents courants à l'intérieur des syndicats (CGIL), le choix des centrales syndicales est de rester « *au plus près du terrain* » et des intérêts des syndiqués.

GESTION DU TEMPS DES CAISSIÈRES

La flexibilité extrême des temps de travail « bouscule » la vie hors travail des salariés, en particulier des caissières. Nous avons décrit dans une précédente communication (Guélaud, Lanciano, 1990) le travail de ces femmes en France. Elles commencent la plupart du temps leur carrière dans l'hypermarché sur des contrats à durée déterminée, puis subissent une flexibilité interne, en espérant stabiliser leur situation par une régularité plus grande des horaires et un contrat moins « partiel ». Cette situation a été caractérisée par l'émergence d'une catégorie « temps captif » qui n'est définie *a priori* ni comme un temps de travail ni comme un temps libre, mais qui est celui où la caissière est assujettie (elle attend par exemple une éventuelle heure complémentaire) par l'entreprise sans toujours être payée par elle.

En France, ce « temps captif », cette ingérence de l'employeur sur un temps qui ne lui appartient pas, est imposé au salarié ; cette position d'autorité n'est pas contestée même si elle rend difficile l'organisation de la vie familiale.

En Italie, nous avons constaté d'une part que la gestion de la vie hors travail dépend totalement de la sphère du privé, de la solidarité entre femmes de génération différente dans une même famille ou dans le voisinage ; d'autre part, que la gestion de leur vie de travail est, en partie, organisée par les syndicats, sans que l'on sache toujours comment ils peuvent défendre à la fois l'intérêt individuel de chaque salarié et l'intérêt des salariés en général.

Les difficultés liées au travail à la caisse ne sont pas moins fortes en Italie qu'en France, mais coïncées entre ces deux réseaux de solidarité et de contraintes, la caissière italienne souhaite organiser strictement et directement sa « dépendance » vis-à-vis du magasin. Ainsi, dans la région milanaise, sont apparus quelques collectifs de caissières qui discutent elles-mêmes de l'organisation de leur temps, temps de travail et ce que nous appelons « temps captif », par rapport à l'ensemble de la vie de la cité : garde d'enfants, transports, temps libre des enfants et des conjoints... (*Puntosi*) ; d'autres caissières réagissent en bloquant le magasin quand leurs horaires sont coupés au milieu de la journée.

Bien que le compromis établi sur la flexibilité entre directions et syndicats dans la grande distribution lie les salariés, ceux-ci interviennent pour élargir le

champ de la négociation et pour mettre en lumière la fragilité de tout accord qui doit sans cesse être rediscuté.

LA PARTICIPATION LOCALE

En France, l'implantation des magasins dans telle région, dans telle localité ou dans tel environnement (magasin de proximité ou non, marché du travail local...) va intervenir sur la plus ou moins grande stabilité du salarié, les flux de clientèle, le positionnement commercial. L'organisation des magasins et la gestion sociale, par contre, vont varier essentiellement selon le type de société : la flexibilité est organisée au niveau central, et appliquée plus ou moins dans les magasins.

En Italie, le compromis entre le commerce traditionnel et la grande distribution s'organise différemment selon les régions, et est négocié localement. La flexibilité de l'emploi, du travail dans les magasins, la gestion de la main-d'œuvre dépendent des négociations de base entre le directeur du magasin, les syndicats régionaux ou les représentants syndicaux de l'unité. Si le modèle des hypermarchés a été « digéré » de façon si différente entre les régions et les localités, c'est que, contrairement au cas français, il a été négocié par les différents acteurs afin d'atteindre une certaine coopération qui n'exclut pas les conflits ainsi, dans le cas de l'Italie centrale, la prégnance du modèle coopératif a modifié l'hyper mais ce secteur a été aussi obligé de se structurer à cause de l'hyper. Par contre, dans le Sud, cette « réaction » bijective ne nous semble pas avoir eu lieu : l'hypermarché que nous avons analysé est « *une cathédrale dans le désert* », implanté pour être un moteur ou une vitrine du développement régional, extérieur aux acteurs locaux et à la réalité du marché. Cette situation, financièrement et socialement difficile, conduit le magasin à se restructurer (changement d'un actionnaire), à reconsidérer son positionnement commercial par rapport à celui qui existe en Italie (discount), et à envisager une collaboration directe avec les petits commerçants locaux (extension de la gérance de rayons). Ceci va, peut être faire évoluer le secteur de façon encore plus différenciée...

Le secteur de la grande distribution en Italie est « décalé » dans le temps par rapport aux évolutions des autres pays européens ; de plus, il a réagi à ces différents modèles suivant ses spécificités nationales.

Ainsi, il ne s'est pas constitué en concurrent du petit commerce comme en France, mais a intégré petit à petit, après quelques conflits et compromis, la force

de celui-ci ; en organisant la coopération des différents acteurs du commerce (syndicats professionnels, associations, syndicats des salariés, instances locales...) dans le but d'implanter des hypermarchés et surtout d'empêcher les concurrents étrangers d'envahir le marché en 1993 ; il s'est constitué en permettant, pour l'instant, le maintien du petit commerce.

Par ailleurs, les différents acteurs du secteur, par leurs pratiques locales de négociation et de cogestion, ont fait avancer la législation vers plus de flexibilité et de souplesse. Les syndicats par leur engagement dans la restructuration du secteur, engagement qui avait pour but la défense de l'emploi et des salariés et leur implantation dans les hypermarchés, se trouvent les garants du système ; ils soutiennent, pour cette raison et pour rester implantés localement, l'individualisation des rapports contractuels quitte à ce qu'au niveau national leur action manque de cohérence et de cohésion.

Que peut devenir ce compromis entre les acteurs qui est à l'origine du développement du secteur en Italie ? Il n'est pas évident que la base d'un tel accord (coopération avec le petit commerce, pas de discount, cogestion de la flexibilité de l'emploi) permette le développement des hypermarchés dans le Sud. Les salariés, en particulier les caissières, ne sont pas nécessairement et indéfiniment liés par les directions et les syndicats, même s'ils y trouvent des avantages.

En France, l'hypermarché est un modèle de distribution « installé », il n'est pas contesté, sa diffusion, son type d'organisation sont homogènes sur le territoire ; par contre, les innovations qui en émergent proviennent exclusivement des directions centrales et ne sont négociées qu'au niveau national. La grande distribution italienne trouve son essor et sa cohérence en se différenciant régionalement, en se régulant et en se transformant grâce à des compromis négociés avec tous les acteurs.

Caroline Lanciano,
LEST-CNRS, Aix-en-Provence

Bibliographie

Bosch G., Lallement M., « Emploi et temps de travail dans la grande distribution alimentaire allemande », *Formation Emploi* n° 36, octobre-décembre 1991.

Bracalente B., Marbach G., *Il part-time nel mercato italiano del Lavoro*, Franco-Angeli.

Carra E., Musso M.-G., *Produttività, professionalità e organizzazione del lavoro nella grande distribuzione commerciale*, Rapporto di ricerca, 1985, CST-Centro Studi per il terziario.

CENSIS, *Una società permanentemente attiva*, Note et commentari. Anno XXV/numero 7/8, septembre-octobre 1989.

CENSIS, XXIV, *Rapporto 1990 sulla situazione sociale del paese*, Franco-Angeli.

CEREQ, dossier sur la grande distribution, *Formation Emploi* n° 35, juillet-septembre 1991.

Chiesi A.-M., *L'orario di Lavoro nel settore terziario*, IRES, Lombardia.

Como O., Lombardi F., *Economia del Commercio : il sistema distributivo in Campania e Lombardia*, Ediesse.

FAID, *Notizie* n° 69, 73, 75, 78, 81.

Gasparini G., *Il tempo e il lavoro*, Franco-Angeli, 1986.

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

Gélaud F., Lanciano C., « Nouvelles catégories de temps, leurs rapports dans l'analyse du travail : le cas des hypermarchés », *Communication aux VI^e Journées de Sociologie du Travail*, Toulouse, 1990.

Graziano G., *Part-time, orari di lavoro, orari di apertura dei negozi*, secondo rapporto Cescom sulla distribuzione commerciale in Italia « , Franco-Angeli, 1986.

ISTAT, *Rilevazione delle Forze di Lavoro media 1986 media 1989*.

L'Alimentarista (revue), 15 avril 1991.

Largo Consumo n° 1/1988 ; 1/1989 ; 2/1989 ; 9/1989 ; 3/1990 ; 4/1990 ; 5/1990 ; 1/1991.

Largo Consumo, Touche Ross e associati - Reconta Touch Ross SAS, *La Competitività nella distribuzione moderna : nuove strategie nella gestione merci ; giornata di Studio* Milano, 21 Guigno, 1988.

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

Lei M., *Orario flessibile e diritto del Lavoro Ricerca*.

LEST-CNRS, *La flexibilité du travail dans les hypermarchés* (F. Guélaud, C. Lanciano, M. Lemaire, G. Roustang et F. Sellier), rapport de recherche, Aix-en-Provence, 1989.

Luca Tamajo R. de, « Il tempo nel rapporto di Lavoro », *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali* n° 31, 1986.

Maruani M. et Nicole Ch., *Au labeur des dames : métiers masculins, emplois féminins*, Syros-Alternatives, 1989.

Marchetti A., Negrelli S., Ponzellini A., Tempia A., *Le Relazioni sindacali nel commercio*, Franco-Angeli.

Ministero del Lavoro e della previdenza sociale, *Lavoro Politiche della occupazione in Italia*, Fondazione Brodolini, Rapporto 1987, 1988, 1989.

Pedrazzoli M., « Les nouvelles formes d'emploi et de révisions du droit du travail », *Travail et Emploi*, 1989.

Puntosi, Mensile della Fisciscat, CISL di Milano n° 9, 11, 13, 14, 15.

R et S, *La distribuzione organizzata*, Milan, 1987.

Romani C., *La négociation du temps de travail dans l'entreprise. Une comparaison France-Italie*, juin 1988.

Signorelli A., « Il caso Coop » in *Relazioni interorganizzative Teorie e ricerche*, Franco-Angeli, Milan, 1991.

Valli V. (a curi di), *Tempo di Lavoro e occupazione*, NIS.