

Emploi et temps de travail dans la grande distribution alimentaire allemande

par Gerhard Bosch et Michel Lallement

Les formations commerciales sont plus développées en Allemagne qu'en France, notamment celles par apprentissage. Autre particularité nationale : les négociations collectives de branche qui imposent des compromis entre durée du travail et flexibilité. Pourtant, les emplois se ressemblent : certaines catégories de salariés cumulent précarité, faibles formation et qualification.

En RFA, tout comme dans de nombreux autres pays industrialisés, les années 80 auront été celles d'une inflexion croissante du débat économique vers la thématique de la flexibilité¹. Si le poids de la compétitivité ainsi que les révolutions technologiques et organisationnelles impliquent souvent des novations réelles dans le secteur industriel, nul doute que le commerce gère quant à lui, depuis son origine, une forme particulière de fluctuation : celle de la clientèle. L'ajustement du temps de travail qui permet pour partie de répondre à cette contrainte n'est donc pas une novation absolue. Les pratiques qui accompagnent cette régulation sont par contre évolutives et sont l'expression de choix et déterminants de niveaux largement différenciés. C'est pourquoi, pour des raisons qui tiennent à la place croissante de la grande distribution dans le commerce alimentaire, les contraintes et stratégies de ce secteur apparaissent comme l'un des reflets symptomatiques des mutations contemporaines.

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

¹ Que soient tout particulièrement remerciés G. Roustang, F. Sellier ainsi que les rapporteurs du comité de rédaction de la revue pour les nombreuses critiques, remarques et interrogations qu'ils ont bien voulu nous adresser au cours des différentes étapes de la rédaction de cet article. Comme il se doit, nous restons entièrement responsables des erreurs et imprécisions restantes.

L'analyse du cas allemand, ici mis en perspective avec la situation française, a pour finalité de souligner à la fois l'existence de contraintes similaires à la grande distribution à dominante alimentaire dans les deux pays et l'originalité des réponses qui y sont apportées outre-Rhin. Les questions particulières de la formation et du temps de travail sont privilégiées car elles nous paraissent révélatrices des inflexions les plus récentes en Allemagne. Des emplois du temps défavorables, le faible prestige social de la profession de vendeur et des salaires inférieurs à la moyenne sont, en effet, les principales raisons de la chute attendue, pour les années 90, des effectifs salariés au sein du commerce alimentaire (tableau 1)².

On se propose de brosser tout d'abord un tableau descriptif de la structure de la grande distribution ainsi que des évolutions marquantes en matière d'emploi et de formation. Nous nous intéressons, en second lieu, au temps de travail et aux négociations

² Les problèmes de recrutement du personnel dans le commerce de détail sont davantage marqués en République fédérale d'Allemagne qu'en France (peut-être en raison d'un taux de chômage plus faible). Ainsi 45 % des chefs d'entreprise allemands dans le commerce de détail se plaignent du manque de candidats (demandeurs d'emplois) qualifiés sur le marché, contre 32 % en France (*Economie européenne*, Bruxelles, annexe II, n° 47, mars 1991).

collectives récentes sur ce thème au sein de la branche. Enfin nous comparons deux établissements en Allemagne et en France : l'un implanté à Mönchengladbach, l'autre dans la région parisienne.

Tableau 1

Enquête du journal de l'Alimentation 1990

Question :

Quelle importance attachez-vous à l'influence des facteurs susceptibles de provoquer un goulot d'étranglement au niveau du recrutement de personnel dans le commerce de détail alimentaire ?
(en %)

	très important/important
Heures de travail peu favorables	91
Faible prestige social	70
Salaires médiocres	65
Années à faible natalité	47
Manque de possibilités de qualification et de promotion	9

Source : *Lebensmittelzeitung* (n° 23, 08/06/90). Interview de 170 directeurs de magasin.

STRUCTURE DE LA BRANCHE, EMPLOI ET POLITIQUE DE FORMATION

En Allemagne, la nomenclature des formes de vente utilisée dans la grande distribution à dominante alimentaire ne recouvre pas exactement celle utilisée en France (cf. encadré). En France, la part des supermarchés et des hypermarchés représentait, en 1986, 85 % du chiffre d'affaires du commerce alimentaire, contre 59 % seulement en République fédérale d'Allemagne (Neubauer 1990, p. 141). En RFA, le nombre de grandes surfaces à dominante alimentaire qui fonctionnent en libre-service est par ailleurs comparativement plus faible.

LA STRUCTURE DE LA GRANDE DISTRIBUTION A DOMINANTE ALIMENTAIRE

La progression continue (en termes de parts de marchés) des grandes surfaces d'alimentation générale est, en second lieu, un trait commun aux deux pays. En Allemagne, depuis le début des années 60, la grande distribution (sous ses multiples formes et non les seuls super et hypermarchés) a connu un mouvement tel, qu'en 1986, elle représentait plus de 78 % du chiffre d'affaires du commerce alimentaire (contre 54,5 % en 1975). Cette expansion s'est accompagnée d'une concentration en quelques groupes qui dominent aujourd'hui le marché. La dernière décennie a ainsi été marquée par une

accélération de l'intégration du commerce de détail. La fusion la plus spectaculaire a été, au début des années 80, celle réalisée entre le groupe de *Warenhäuser* Kaufhof avec un gros discounteur : Metro. Ce type d'opération, vite imitée, a connu un succès croissant dans la mesure où il signifiait déploiement d'une logique de vente à bas prix, centralisation des établissements de vente, extension des zones d'influence des magasins et centralisation des achats (on assiste ainsi à l'éclatement des commerces de gros qui rayonnaient sur une région). Ce sont les magasins de taille moyenne (*Verbrauchermärkte*) qui ont été, les premiers, concernés par cette politique (cf encadré).

Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette tendance : le poids accru de la concurrence (augmentation du nombre de magasins), l'augmentation du travail féminin à temps partiel et les inflexions des modes de vie (réduction du temps de travail) ont été des leviers en faveur d'une politique liant pression sur les coûts et allongement des heures d'ouverture. En France, la restructuration des années 80 a joué dans un sens similaire. L'essor des magasins indépendants au cours de la décennie a, en effet, bousculé les règles de la concurrence traditionnelle. Tout comme en Allemagne, c'est une logique de la pression (sur les prix, sur les coûts de main-d'œuvre) qui s'est imposée. Dans les deux pays, pourtant, les années 90 marquent un réel revirement du discours gestionnaire, revirement qui semble s'inscrire dans les faits beaucoup plus rapidement en RFA. A défaut d'une concurrence par les prix, c'est une stratégie de la qualité, une concurrence par les services à la clientèle (conseils, livraisons, aménagement de l'espace...) qui est aujourd'hui revendiquée (IFLS, 1986).

En RFA, Les travaux du SOFI (*Soziologisches Forschungsinstitut* de Göttingen) prennent la mesure de ce changement. Un responsable allemand de grande surface alimentaire déclarait ainsi récemment : « Je ne dirais pas que dans le passé le commerce a misé sur une stratégie de réduction des coûts en personnel mais, en fait, il n'y avait pas de stratégie d'entreprise. Ce qu'il faut aujourd'hui, c'est une politique salariale contractuelle négociée avec les organisations syndicales qui mette un frein à la concurrence entre établissements et permette d'établir une grille des salaires. Jusqu'à présent, le poids de la concurrence retombait sur les épaules des salariés. Il faut trouver une nouvelle forme de concurrence qui autorise une nouvelle politique de la gestion du personnel » (Baethge, Grimm, Oberbeck, 1989a, p. 65). Le thème de la « professionnalisation des métiers de la vente » est donc à la mode aujourd'hui.

Les formes de la grande distribution à dominante alimentaire en Allemagne

A côté des *Textilwarenhäuser* (magasins spécialisés dans le textile et l'habillement), il faut d'abord distinguer les *Warenhäuser* (412 en 1985), grands commerces de détail non spécialisés (on y trouve du vêtement, du textile, des produits alimentaires...). Leur surface moyenne est de 3 000 m² et le nombre d'employés varie de 200 à 2 000. Les *Kaufhäuser* (288) sont l'équivalent local, autrement dit des commerces de proximité non spécialisés dont la surface de vente varie entre 1 000 et 3 000 m². Pour ce qui concerne la spécialisation alimentaire, la typologie des magasins est la suivante :

— les *Supermärkte* (9 057 en 1985) sont des commerces de détail alimentaire d'une surface moyenne de 400 m² ; ils comprennent en général moins de cinquante employés ;

— les *Verbrauchermärkte* (254 en 1985) sont des commerces de détail à dominante alimentaire. L'organisation est celle du libre-service. La surface moyenne de chaque établissement varie entre 1 000 et 3 000 m² et les effectifs d'employés entre cinquante et cent ;

— Les *Selbstbedienungswarenhäuser* (639 sont recensés en 1985), enfin, sont des gros commerces de détail à dominante alimentaire et organisés sur le mode du libre-service. La surface est de 3 000 m² et plus, le nombre d'employés supérieur à cent.

Formes de vente et parts de marché 1980-1990

(Commerce de détail alimentaire et non alimentaire)
(en %)

	1980	1990
<i>Warenhäuser et Kaufhäuser</i>	8,8	5,5
<i>SB-Warenhäuser et Verbrauchmärkte</i>	4,4	5,7
<i>Supermärkte</i>	15,9	17,6
Autres magasins d'alimentation	14,2	11,6
Commerces de détail non alimentaires (y compris les <i>Textilwarenhäuser</i>)	56,7	59,6

Source : Statistisches Bundesamt, Deutsches Handelsinstitut, Cologne.

L'ÉVOLUTION DE L'EMPLOI

En 1987, le volume des emplois était, en RFA, de 437 600 dans les *Waren-Kaufhäuser*, *Supermärkte* et discounter réunis. En France, dans le commerce de détail alimentaire, ce chiffre atteignait 393 800 en 1988³. Il est l'aboutissement d'un processus de création continue d'emplois : près de 8 % en moyenne par an de 1983 à 1987. En RFA, les *Supermärkte* et les discounter ont été également créateurs d'emplois nets. Cette croissance a permis en fait, tout au long de la dernière décennie, de compenser la chute de l'emploi dans les *Waren-Kaufhäuser* (tableaux 2 et 3).

Quelles sont les principales caractéristiques de ces emplois ? En Allemagne, majoritairement féminin, le temps partiel représentait, en 1987, près de 15 % des emplois du commerce de détail alimentaire. Comme en France, l'intégration des femmes au marché du travail s'est réalisée, en partie, à ce prix. De façon générale, on peut relever quelques

3 Pour obtenir une comparaison plus explicite, il faut rappeler que la population des actifs est en Allemagne d'environ 22 millions pour près de 24 millions en France.

Tableau 2
Nombre de salariés dans la grande distribution à dominante alimentaire

	1974	1981	1988
Allemagne			
<i>Waren- et Kaufhäuser</i>	312 000	298 000	223 000
<i>Supermärkte, Discounter</i>	94 000	171 000	214 000
France			
Hypermarchés	148 000	—	183 000
Supermarchés	98 000	—	133 000

Sources : Bundesanstalt für Arbeit, INSEE.

traits communs aux deux pays : jeunesse de la main-d'œuvre, niveau de formation inférieur à la moyenne, féminisation (60 % des effectifs totaux en France, 70 % en RFA), faible niveau de rémunération et de formation initiale, forte mobilité de la main-d'œuvre et, enfin, recours (surtout en France) aux formes particulières d'emploi. Tous ces traits ne font que révéler, dans les deux pays, un problème majeur : celui du recrutement. Pour en apprécier les termes propres à l'Allemagne, c'est vers l'articulation entre formation et emploi qu'il convient maintenant de se tourner.

Tableau 3
**L'évolution de l'emploi
dans les grandes surfaces
à dominante alimentaire en Allemagne**

	1982	1987
Ensemble	178 806	206 277
Vendeurs	100 394	122 317
Caissières	16 018	18 961
Employés de commerce	11 919	15 231
Personnel administratif	11 264	9 991
Bouchers	5 456	6 747

Source : Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung, Nürnberg.

LA RELATION FORMATION-EMPLOI

L'opposition structurelle, celle que les chercheurs du LEST ont nommé « *effet sociétal* », s'affirme-t-elle davantage à l'examen de la pratique de formation dans la grande distribution alimentaire ? Autrement dit, l'on peut se demander si l'articulation relativement étroite entre systèmes productif et éducatif – articulation caractéristique de l'industrie allemande – est aussi importante dans les autres secteurs. Plus exactement encore, les modes de gestion de la main-d'œuvre sont-ils toujours, en vertu de formes de régulation économiques et sociales propres à la France et à la RFA, aussi dissemblables que le constataient les chercheurs du LEST au début des années 80 ? Le diagnostic des années récentes conduit, nous semble-t-il, à tempérer quelque peu dans le commerce de détail, la portée du schéma mis en lumière par M. Maurice, F. Sellier et J. Silvestre (1982) dans l'industrie, même s'il est vrai qu'en Allemagne la formation de vendeur et d'employé de commerce repose sur une réelle vivacité du réseau d'apprentissage et sur un fort couplage entreprise-formation (sous forme de stages sous la responsabilité de maîtres de stage qualifiés).

Le système a été mis en place sur la base de principes définis en 1968 : il est offert aux apprentis une formation en deux ans qui les introduit aux techniques de vente et à la connaissance précise des produits. Cette formation aboutit à la qualification de vendeur (*Verkäufer (in)*). A cela s'ajoute la possibilité de suivre une troisième année de formation afin d'obtenir le diplôme d'employé de commerce (*Einzelhandelskaufmann-frau*). Loin de spécialiser les apprentis, ce surplus de formation a pour but d'élargir leur cercle de compétences.

En France, la formation commerciale CAP/BEP⁴ (plus abstraite, moins axée sur la connaissance des produits) concerne un moins grand nombre d'individus (moins de 10 000 par promotion) ; ensuite, « *la probabilité d'occuper un de ces emplois (vendeur ou employé de grande surface) est d'autant plus élevée que l'on a raté le diplôme sanctionnant sa filière ou que l'on sort d'une spécialité commerciale. Plus les difficultés à trouver du travail sont grandes à la sortie d'une formation et plus ces emplois représentent un des rares débouchés éventuels* » (Bertrand et al., 1989, vol. 2, p. 69). D'où, d'une part, l'importance des faibles niveaux de qualification initiale dans le recrutement et, d'autre part, l'alimentation de la filière d'apprentissage (métier de vendeur) par une population essentiellement caractérisée par des bas niveaux de qualification.

Cette différenciation relative de la structure des canaux de formation dans les deux pays ne doit pas occulter le fait que, dans la grande distribution allemande (organisée en libre-service), il existe aussi une proportion importante de main-d'œuvre précaire et sans qualification. Pour expliquer ce phénomène, il faut rappeler que le système allemand de formation à deux étages décrit précédemment a engendré rapidement une forte polarisation des qualifications : entre 1968 et 1974, le nombre annuel de vendeurs (des femmes essentiellement) sortis du système est passé de 35 500 à 71 500 alors que la formation des employés de commerce (des hommes majoritairement) concernait, non plus 38 600 individus comme en 1968, mais 30 600 en 1974. Cet effet pervers s'explique d'abord par une politique de réduction maximale des coûts en personnel (qui incite peu les entreprises à offrir aux apprentis la troisième année de formation). En second lieu, si la formation d'employé de commerce débouche, à terme, sur des postes à responsabilité, elle exige des salariés une forte disponibilité à laquelle ne peuvent sacrifier la majorité des femmes ayant des enfants (Goldmann, Müller, 1988). Si bien qu'au total le métier de vendeur est devenu un domaine presque exclusivement féminin. En 1985, par exemple, l'on comptait 81 % de femmes parmi les vendeurs contre à peine 37 % chez les employés de commerce.

L'inégalité dans l'emploi et la dévalorisation relative de la formation dans le commerce de détail se mesurent à l'aune de nombreux autres indicateurs. Pour ces dernières années, outre la quasi-absence de perspectives de promotion pour les vendeurs, le *Bundesinstitut für Berufliche Bildung* (BIBB, 1988a et b) a montré que six mois après être sortis de formation, 20 % des vendeurs environ étaient encore sans

4 Cf. diverses enquêtes du CEREQ et en particulier les travaux d'O. Bertrand (1989, 1990).

emploi (contre 10 % des employés). S'ils devaient revenir en arrière, un peu plus du tiers des vendeurs et des employés seulement déclaraient aux enquêteurs du BIBB qu'ils s'engageraient à nouveau dans la même filière de formation commerciale. De fait, le commerce de détail déplore aujourd'hui un large décalage entre formation et emploi : en 1988, 23 % des vendeurs possédaient un diplôme étranger à la filière commerce et 23,5 % n'étaient dotés d'aucune qualification professionnelle. Pour les employés de commerce, les chiffres étaient respectivement de 25 % et 15 %. A l'heure actuelle, on estime que la moitié seulement des salariés du commerce de détail ont suivi leur apprentissage au sein de la branche.

On le voit, sans être négligeable, l'opposition avec la France est plus mince qu'il n'y paraît puisqu'aujourd'hui, dans ce dernier pays, la proportion des sans-diplômes se situe environ à 40 %. Comme l'a souligné O. Bertrand, la différence traditionnelle entre les deux systèmes (poids beaucoup plus important de l'apprentissage en RFA) diminue encore si l'on compare les mêmes structures commerciales et en particulier les grandes surfaces. Pour cet auteur, en effet, l'apprentissage constitue avant tout un vivier pour le petit et moyen encadrement plutôt qu'une base sur laquelle repose un ensemble de personnel employé qualifié.

En Allemagne, afin de faire face aux problèmes de recrutement, de prendre le tournant vers une flexibilité plus « qualitative »... les partenaires sociaux de la branche commerce (non sans résistance de la part d'une fraction du patronat) sont tombés d'accord en 1990 pour réformer le système de formation. Dès 1993, le métier de vendeur aura disparu. La durée de formation normale sera de trois ans. Par ailleurs, une option sera proposée à tous les nouveaux apprentis : celle de *Kaufmann-frau für Warenwirtschaft*. Cette option est davantage orientée vers la logistique, la gestion informatisée des magasins et moins vers les techniques de vente *stricto sensu*. Cette réforme est en synergie avec les tendances de la fin des années 80. On assiste, en effet, à une chute du nombre de vendeurs et à une augmentation du nombre d'employés (tableau 4). En 1990, enfin, avec l'amélioration de la conjoncture et l'arrivée sur le marché du travail des jeunes issus des générations creuses, de nombreuses places d'apprentissage sont restées vacantes (tableau 4). Ceci a surtout touché le commerce d'alimentation dont l'image sur le marché du travail est nettement plus médiocre que celle des grands *Warenhäuser* (magasins de détail non spécialisés). Ce constat général semble donc confirmer la thèse de M. Baethge, A. Grimm et H. Oberbeck : celle de l'épuisement, à l'heure actuelle, d'un pro-

cessus de « *déqualification* » au profit d'un début de « *professionnalisation* » des métiers de la distribution. Dans l'esprit de ceux qui l'ont initié, une telle inflexion de la politique de formation a notamment pour but de corriger l'image d'une profession aujourd'hui peu valorisée socialement. Mais il n'est pas certain pour autant qu'elle résolve entièrement le problème des conditions de travail, problème dont participe, outre le salaire, la question du temps de travail.

Tableau 4
**Nouveaux contrats d'apprentissage
signés annuellement
dans le commerce de détail en Allemagne**

Année	Vendeurs	Employés	Total
1986	42 368	19 808	53 176
1987	31 935	19 951	51 886
1988	19 884	28 119	48 003
1989	15 019	34 738	49 757
1990	12 499	27 855	40 354

Source : Brötz/Mönig-Raane, 1991.

TEMPS DE TRAVAIL ET RELATIONS PROFESSIONNELLES

Dans le commerce de détail alimentaire, en Allemagne comme en France, le temps de travail ne pose pas de problèmes en niveau. Contrairement à de nombreuses branches, la contrainte provient avant toute chose du fait qu'une grande partie de la clientèle ne peut fréquenter les magasins qu'en dehors de son temps de travail. Cette fréquentation est cyclique et varie sur des périodes courant sur la journée, la semaine, le mois et l'année. Ce cycle de fréquentation explique la quête incessante de flexibilité dans le commerce.

CONTRAINTES ET PRATIQUES DU TEMPS DE TRAVAIL

Si ce problème ne s'est pas imposé soudainement aux acteurs sociaux, il a pris en France une acuité particulière avec le début de la crise (Clément et al., 1990). En Allemagne, c'est un peu plus tard que le débat sur la flexibilité du temps de travail dans la grande distribution a pris une ampleur nouvelle. A la fin des années 70, avec les revendications et l'application de la réduction conventionnelle du temps de travail à quarante heures, les magasins ont révisé leur organisation afin de continuer à couvrir les plages d'ouverture traditionnelles et comprimer leurs coûts sociaux. C'est ainsi que certains discounters se

sont mis à utiliser des embauches à moins de quinze heures par semaine pour ne pas payer de cotisations sociales, ont fait l'économie du service de déballage des produits et de mise en rayon...

En France, si la grande distribution est encore peu perméable aux contraintes de la concurrence internationale, le système de relations professionnelles est tel qu'une forme de concurrence intérieure joue un rôle similaire. En effet, sauf lorsqu'ils y sont contraints par les accords de branche étendus, les indépendants comme Leclerc ou Intermarché ne jouent pas le jeu de la négociation et du compromis de branche. Ils ont tendance à privilégier une flexibilité défensive (recours à un fort volume de formes particulières d'emploi, temps d'ouverture maximal, politique salariale régressive, expansion des temps partiels...). Cette stratégie différenciée pèse d'autant plus lourd qu'en termes de surface les hypermarchés occupent une part croissante du marché. Si l'interim est quasiment inconnu, l'utilisation des contrats à durée déterminée est par contre très importante. On constate aujourd'hui que les contrats à durée déterminée représentent 78 % des recrutements et près de 12 % des effectifs (Bertrand, 1990). A ces formes qui perdurent (en dépit de l'accord de branche de 1987 sur le travail intermittent), il faut ajouter le personnel payé au chiffre d'affaires, le personnel de démonstration, les stagiaires d'école...

Au regard de la France, quels éléments peut-on évoquer pour comprendre la spécificité de la situation allemande ? Nul doute, d'abord, que la différence des horaires d'ouverture joue un rôle majeur sur la gestion du temps de travail et détermine ainsi des stratégies variables selon les pays. La contrainte est, en effet, loin d'être la même : la fermeture des magasins s'opère à 18 h 30 (sauf le jeudi à 20 h 30 et le samedi à 14 h. De surcroît, chaque premier samedi du mois, l'heure de fermeture est repoussée à 18 h) en Allemagne, la borne supérieure est de 22 h en France. Les commerces de détail français ouvrent cinquante-six heures en moyenne hebdomadaire ; 18 % d'entre eux dépassent même les soixante-six heures. En République fédérale d'Allemagne, la moyenne des heures d'ouverture est de quarante-huit heures par semaine et aucun magasin n'ouvre plus de soixante-six heures (*Economie européenne*, Bruxelles, annexe II, n° 47, mars 1991). Pour cette simple raison, le système d'organisation des horaires est, nous allons le voir, différent.

Le deuxième élément explicatif, largement complémentaire du premier, est d'ordre sociologique. Parce que le système de relations professionnelles n'y présente pas un visage aussi éclaté et que les

discounter ne peuvent, semble-t-il, opérer une pression concurrentielle aussi forte qu'en France, c'est une forme différente de flexibilisation du temps de travail qui a été adoptée en Allemagne. Au moment de la mise en place des quarante heures conventionnelles, de nombreux magasins ont recouru à un système d'horaires hebdomadaires glissants⁵. Ce système (cf. encadré), mis en place initialement au Kaufhof, avait pour but explicite l'amélioration des conditions de vie et de travail des salariés à temps plein (les caissières y compris). Il permet surtout de couvrir le temps d'ouverture des magasins sur six jours et garantit simultanément aux salariés travaillant à plein temps des samedis libres réguliers.

Le système d'horaires hebdomadaires glissants à l'allemande

Janvier 1990

Lundi	1	8	15	22	29
Mardi	2	9	16	23	30
Mercredi	3	10	17	24	31
Jeudi	4	11	18	25	
Vendredi	5	12	19	26	
Samedi	6	13	20	27	
Dimanche	7	14	21	28	

○ Jour de repos glissant

◻ Jour de repos glissant avec week-end allongé

Ce tableau représente l'organisation du temps de travail pour un cinquième des effectifs de salariés à temps plein d'un établissement quelconque. Les salariés bénéficient d'un jour de repos qui glisse de semaine en semaine de façon à ce que quatre-vingt-cinq des effectifs totaux soient présents en permanence dans l'établissement. L'intérêt d'une telle organisation est de pouvoir bénéficier, périodiquement, d'un week-end prolongé de quatre jours.

5 Auparavant, il était utilisé des modes d'organisation comme le système des équipes changeantes : dans ce cas, certains salariés travaillent du lundi au vendredi, d'autres du mardi au samedi. Ainsi les travailleurs à temps plein profitent-ils de deux samedis libres par mois.

La fédération *Handel, Banken und Versicherungen* (fédération du commerce, des banques et assurances du DGB) privilégie aujourd'hui encore ce système en quatre ou cinq équipes. Une telle organisation fait bénéficier non d'une série de réductions journalières du temps de travail (sans réel impact sur le mode de vie) mais d'une journée entière de repos compensateur dans la semaine, journée qui « glisse » de semaine en semaine. Pour les salariés, l'intérêt d'un tel schéma est évident : ceux-ci gagnent davantage de samedis libres, de week-ends allongés et de congés supplémentaires. Cette organisation donne lieu, dans la pratique, à des modifications diverses : l'échange des jours de travail entre salariés eux-mêmes, l'échange de service pour cause de maladie ou l'échange de jours fériés sont des pratiques courantes, informelles et non réglementées.

L'envers de la médaille reste, pour une certaine catégorie de main-d'œuvre, la précarisation et l'inégalité dans l'emploi. Puisqu'il manque toujours dans ce modèle un cinquième des effectifs, il est nécessaire d'embaucher des temps partiels pour les jeudis soir (ouverture des magasins après 18 h 30) et les samedis (forte affluence de clients). Par ailleurs, dans la mesure où ce système ne concerne que des salariés à temps plein, les autres catégories (dont la majeure partie des caissières qui travaillent à temps partiel) échappent à la novation et aux avantages qui lui sont liés.

De fait, l'ajustement aux flux de clientèle s'opère essentiellement par recours à des travailleurs à temps partiel. Certains couvrent les variations journalières de clients et travaillent dans des plages plus courtes de la journée (11 h à 18 h 30 par exemple) à différents moments de la semaine. D'autres prennent en charge les fluctuations de clientèle dans la semaine et œuvrent les jours chargés de fin de semaine. Un dernier groupe enfin est mobilisé pour faire face aux variations annuelles de clientèle. Avec ce système, des équipes de secours interviennent par exemple à Noël, au moment des soldes... L'ensemble du dispositif de planification ainsi décrit est flexible. Pour la majorité des travailleurs, il y a malgré tout des horaires stables.

Nous venons de le constater, par-delà les différences liées aux structures de la grande distribution, aux habitudes de fréquentation des magasins... les types de relations et les accords contractés entre partenaires sociaux influent également sur les modes d'organisation du travail et, plus indirectement, sur la gestion de l'emploi. C'est pourquoi une des façons de prendre la mesure des changements de cette dernière décennie consiste à porter un intérêt tout particulier aux relations professionnelles de la

branche ainsi qu'aux tendances récentes, en son sein, de la négociation collective sur le temps de travail.

LES RELATIONS PROFESSIONNELLES DE BRANCHE

Afin de mieux situer, par opposition, l'originalité du modèle allemand, l'on peut évoquer rapidement quelques traits qui ont longtemps caractérisé les relations professionnelles françaises : faible tradition de la négociation à froid, absence de toute pratique de négociation dans certains secteurs, faiblesse et division syndicale et, enfin, importance de la législation et de la réglementation du travail édictées par l'Etat constituent les lignes de force du système. Il est vrai que depuis 1967 l'Etat incite les partenaires sociaux à négocier. En 1982 a ainsi été instaurée, sur le thème du temps de travail notamment, l'obligation de négocier (non de conclure) au sein de l'entreprise.

La RFA se caractérise par des procédures de négociation qui incitent à la paix sociale et séparent strictement le terrain de la négociation (niveau de la branche) et le niveau de la cogestion (niveau de l'entreprise). Le système de négociation est un système centré sur la région et sur la situation économique de l'industrie. Il repose par ailleurs sur la forte homogénéité sectorielle et sur l'autorité des organisations patronales et syndicales sur leurs membres. Appuyé sur des mouvements syndicaux et patronaux forts et unifiés, ce système a des impacts sociaux différents, comparé au cas français, puisqu'il ne produit la grève qu'*a posteriori*, après épuisement des procédures de négociation.

Dans le cadre plus étroit de la branche qui nous intéresse, la configuration des relations professionnelles reflète, et accentue même, l'opposition traditionnelle entre la France et l'Allemagne. Si, dans les deux pays, il existe une production de règles conventionnelles au niveau de la branche, l'éclatement des forces sociales, des négociations et des pratiques reste caractéristique de la France. Côté syndical, tout d'abord, la division et la faiblesse ne sont que l'expression logique d'une délitescence structurelle : selon les organisations, le taux de syndicalisation estimé pour la branche varie de 2 à 10 % ! Côté patronal, la diversité est également de règle : il coexiste ainsi plusieurs organisations patronales issues de l'histoire du commerce⁶.

⁶ Aujourd'hui, c'est la FE. DL. MAS (fédération des entreprises de distribution des magasins à prédominance alimentaire et des services) qui joue le rôle de leader.

Tableau 5
Nombre d'adhérents au HBV

	Total	Commerce de détail et commerce de gros
1951	87 600	49 000
1960	127 300	95 400
1970	157 700	104 000
1980	351 300	236 000
1990	404 695 * 221 630 ** 626 325	283 014 * 169 811 ** 452 825
Juin 1991	404 763 * 339 745 ** 744 508	286 083 * 260 409 ** 546 492

* Allemagne de l'Ouest.

** Allemagne de l'Est.

Source : HBV.

En Allemagne, la configuration de la représentation syndicale des salariés est plus simple à décrire. Au début des années 50, la *Deutsche Angestelltengewerkschaft* (DAG, Fédération non-membre du DGB) était dominante dans le commerce de détail. Depuis, la DAG a continuellement perdu de son influence au seul profit du *Handel, Banken und Versicherung* (HBV). En matière de représentation des salariés, cette fédération du DGB occupe désormais une position de quasi-monopole. En 1991, elle comptait 286 083 membres, soit un taux de syndicalisation de 10 % (en Allemagne de l'Est, ce taux est beaucoup plus élevé).

Tableau 6
**Pourcentage de sièges détenus
aux comités d'entreprise
dans le commerce de détail**

	HBV	DAG	Non organisés
1990	67,4	9,7	21,7
1987	66,2	10,2	22,2
1984	66,4	10,8	21,1
1981	63,5	14,8	21,7

Source : HBV.

Côté patronal, c'est la *Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels* (HDE) qui coordonne l'action de tous les syndicats du commerce de détail. En dépit de nombreux intérêts divergeant en son sein, cette organisation fortement centralisée jouit d'une puis-

sance croissante ces dernières années et ce d'autant plus que les différentes tentatives de mise en place de fédérations concurrentes ont toutes échoué. Outre les négociations et accords, notamment sur la formation professionnelle, conclus avec le HBV, l'HDE exerce une fonction de conseil auprès de ses adhérents (gestion de la main-d'œuvre, rationalisation du travail...) et anime également de nombreux stages de formation.

LES TENDANCES RÉCENTES DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE SUR LE TEMPS DE TRAVAIL

Dans le commerce de détail, pour comprendre l'état préalable aux récentes négociations allemandes de 1989, il faut rappeler que, depuis 1983, le HBV demandait dans les différentes régions une réduction du temps de travail, une protection sociale plus importante à propos du temps partiel et des règles de gestion du temps de travail qui permettent d'accommoder travail et famille. Les employeurs ne se sont pas limités à récuser ces revendications syndicales mais ont demandé davantage de flexibilité. Ainsi ont-ils pris un contre-pied exact et ont manifesté leur volonté d'étendre la modulation (afin de pouvoir calculer le temps de travail en durée moyenne hebdomadaire), d'augmenter le temps de travail consacré à la préparation et au rangement du magasin... En fait, sous la pression du parti libéral et d'une fraction du HDE⁷, c'est la fermeture des magasins le jeudi soir après 18 h 30 qui s'est avérée la question la plus importante.

Le décor des revendications ainsi planté, que constate-t-on à l'examen des conventions collectives du commerce de détail en vigueur dans la décennie 80 ? Dans la majorité d'entre elles, tout d'abord, aucune frontière fixe n'est établie afin de déterminer un temps de travail maximum journalier et hebdomadaire. Ici s'appliquent les normes édictées par la loi. Dans plusieurs conventions collectives de région, le temps de travail réglementaire peut ainsi atteindre quarante heures (par exemple à Berlin et dans le *Schleswig Holstein*), les heures courant entre trente-sept (durée conventionnelle) et quarante heures⁸ pouvant être payées sans suppléments. Pour cela, il suffit d'une approbation du conseil d'entreprise

⁷ Dans sa majorité, le HDE était opposé à ce projet car cela signifiait des coûts supplémentaires sans garantie de croissance du chiffre d'affaires en contrepartie.

⁸ En Allemagne, parce que l'Etat est fort peu intervenu dans le processus de fixation du temps de travail, le cadre législatif en vigueur à l'heure actuelle repose encore sur la loi du 30 avril 1938 (*Arbeitszeitordnung*). C'est pourquoi la durée légale du travail outre-Rhin est toujours de quarante heures.

(Betriebsrat). Dans les entreprises qui n'en sont pas pourvues, cela peut se faire sur la base d'un simple accord.

Dans la majorité des conventions, on constate par ailleurs que les heures supplémentaires qui ne donnent pas lieu à dépassement des quarante heures par semaine peuvent atteindre un quota de près de cent heures par an sans ouvrir droit à rémunération spécifique. De nombreux accords annuels sur le temps de travail effacent ainsi les distinctions entre heures normales de travail et heures supplémentaires. En contrepartie, s'est développé ces dernières années, ainsi que nous l'avons vu précédemment, un système de roulement par équipe réglementé par accord d'entreprise et favorable, surtout, aux salariés à temps complet (cf. encadré p. 28).

C'est sur ce fond conventionnel qu'il convient de resituer les négociations les plus récentes. L'impulsion initiale est venue de Berlin où, mi-avril 1989, les partenaires sociaux ont réussi à passer un premier accord. Celui-ci n'a pas fait immédiatement tâche d'huile et c'est un vide contractuel qui a prévalu. Le HBV a déclenché alors un conflit qui s'est traduit par de multiples grèves et négociations. Celles-ci ont secoué la grande majorité des régions pendant tout le mois de juin 1989. Après cinq semaines de conflits, les acquis et compromis les plus importants ont été les suivants :

— fermeture des magasins à 18 h 30 avec possibilité d'ouvrir le jeudi soir. Les salariés qui réalisent des heures en nocturne perçoivent un supplément de rémunération (selon un taux de 55 %) ;

— réduction du temps de travail à trente-sept heures et demie au 1^{er} janvier 1991 dans toutes les régions avec maintien du salaire ;

— réglementation du travail à temps partiel. Ce type d'emploi implique désormais un minimum de vingt heures par semaine, de quatre heures consécutives par jour et au maximum cinq jours par semaine. Ces mesures ont été prises afin de mieux couvrir les salariés à temps partiel à la sécurité sociale et de les intégrer davantage à l'entreprise. Il y a malgré tout possibilité de déroger à ce schéma dans quelques cas particuliers (volonté explicite du salarié de modifier son temps de travail par exemple) ;

— congés parentaux : la durée peut atteindre au maximum quatre ans. Un congé partiel est possible ;

— augmentation du salaire : 3,9 % en 1989, 3,4 % en 1990.

La dernière question à évoquer, et non des moindres, est celle du travail le dimanche. En France, on connaît son importance : le travail du dimanche

matin concerne un quart des supermarchés environ. Et plus l'on descend dans la taille, plus la pratique est généralisée. L'ouverture des commerces le dimanche a donné lieu à des débats entre partenaires sociaux (avec, notamment, le rapport Chaigneau et les propositions Doubin) qui sont loin d'être clos. En Allemagne, où cela n'est pas pratiqué, le repos dominical est toujours garanti, non seulement par la constitution, mais également par des habitudes sociales beaucoup plus fermes.

LA GESTION COMPARÉE DU TEMPS DE TRAVAIL DANS DEUX ÉTABLISSEMENTS

Afin d'affiner l'examen de la situation allemande, on se propose de comparer maintenant, à titre illustratif, le cas de deux établissements : l'un situé en RFA, l'autre en France. Ces deux établissements ont pour point commun d'avoir été à l'avant-garde des politiques de réduction du temps de travail. Nous sommes conscients du caractère limité de cette mise en perspective qui valorise, côté français, une politique sociale relativement favorable. Il est sûr, en effet, que l'étude des pratiques de certains indépendants aurait conduit à des conclusions moins nuancées. Toutefois, l'intérêt que nous voyons à la présente comparaison est double : il s'agit de souligner d'abord l'importance des compromis et arrangements locaux qui peuvent transcender certaines déterminations sociétales. En second lieu, nous voudrions montrer que, y compris dans le type d'établissement retenu, la flexibilité du temps de travail n'a pas que des vertus économiques. Elle se monnaie à un coût social non négligeable (exacerbation des inégalités entre titulaires d'emplois « normaux » et les autres, entre employés et caissières...).

LES FLUCTUATIONS DE LA CLIENTÈLE ET DU CHIFFRE D'AFFAIRES

En raison de son implantation géographique dans une zone très commerçante le magasin français subit une forte concurrence (présence proche de Leclerc, Carrefour, Mammouth...). Il y a donc peu de possibilités pour lui de jouer sur les marges de prix. En conséquence, c'est sur la qualité des services (notamment les horaires d'ouverture) que se base sa stratégie. Sur cette contrainte, se greffent celles que connaissent tous les magasins de ce type. Il s'agit d'abord des fluctuations difficilement prévisibles et quantifiables. Ainsi des événements sportifs comme Roland Garros influent directement sur l'heure de fréquentation de la clientèle.

Il en est de même du climat : le beau temps incite les consommateurs à se rendre au magasin en fin de

journée... Il est par contre d'autres contraintes beaucoup plus prévisibles, en particulier celles qui sont liées à l'emploi du temps professionnel et domestique des consommateurs. La traduction, en chiffre d'affaires, en est la suivante : le vendredi et le samedi, le magasin réalise 55 % de son chiffre d'affaires. Le vendredi entre 17 h et 22 h, celui-ci est multiplié par deux. Mais ces fluctuations sont également mensuelles et annuelles (le point fort est à situer en décembre, le creux en été).

Les deux magasins enquêtés

L'enseigne allemande D (dont on a étudié le magasin situé à Mönchengladbach) était auparavant la propriété de Veba. Depuis 1985, il appartient au groupe Asko. Ce dernier contrôle plusieurs grands magasins comme Massa, Real-Kauf, etc. Au total, Asko contrôlait, en 1988, 354 magasins dont 86 grands magasins de distribution alimentaire. Cela représentait plus de 28 000 salariés dont 13 000 pour les *Selbstbedienungs-warenhäuser*^{*}. D gère vingt-sept magasins en RFA (du *Schleswigholstein* jusqu'au *Süddeutschland*) et emploie 4 300 salariés. Dans ces magasins, 60 % des ventes relèvent des produits de consommation alimentaire. Les magasins ont une surface qui varie entre 5 000 m² (80 employés) et 22 000 m² (240 employés). La moyenne est de 7 800 m². Tous les grands magasins D sont conçus et agencés selon un schéma et une architecture similaire. La politique commerciale est donc nettement centralisée. L'établissement enquêté à Mönchengladbach entre dans ce cadre. Ce magasin à prédominance alimentaire occupe une surface de vente de 9 000 m² et emploie environ 180 salariés (dont près d'un tiers d'hommes). En raison de la mise en place de nombreux rayons spécialisés, le pourcentage de travailleurs à temps plein est relativement élevé.

Le magasin français E (banlieue parisienne) appartient à un groupe qui compte, outre E, Bricorama et Eris Restauration. Ce groupe gère, sur l'ensemble du territoire national, cinquante-quatre hypermarchés et vingt hypermarchés. Il emploie, au total, 21 500 salariés (dont 11 183 pour la seule enseigne E). E emploie 60 % de femmes avec une répartition variable selon les catégories : 20 % de femmes chez les cadres, 34 % dans la maîtrise et 65 % chez les employés. L'établissement français, situé à Athis-Mons, est un hypermarché qui vend de l'alimentaire (épicerie, liquide et produits frais) mais aussi du non-alimentaire (textile, bazar léger et lourd, papeterie, droguerie...). Ce magasin, qui a dix-neuf ans d'âge et a connu une notable extension, a aujourd'hui un chiffre d'affaires de 880 millions de francs. L'effectif actuel est de 470 personnes dont 130 affectées à l'alimentation et 137 aux caisses.

Au D, la question des flux diversifiés de clientèle se pose en des termes voisins. Les variations de clients n'ont de réelles répercussions qu'au niveau des caisses et l'incidence est beaucoup moins nette dans les rayons spécialisés. En comparaison du magasin E, ce qui est par contre une révolution pour le magasin allemand c'est l'ouverture récente en nocturne (après 18 h 30) le jeudi soir, ouverture qui a modifié les habitudes des consommateurs et induit un déplacement des flux de la clientèle du vendredi et du samedi vers le jeudi soir. Lors de la nocturne, 30 % du chiffre d'affaires du jour sont réalisés.

Il est intéressant de noter que cette pratique nouvelle n'a pas provoqué une augmentation du chiffre d'affaires global de l'établissement⁹. L'ouverture du magasin le jeudi soir a, par contre, avivé la concurrence avec les autres établissements voisins qui ouvrent également leurs portes à ce moment. Au D, on estime aujourd'hui qu'il n'est pas exclu – après examen minutieux des conséquences de cette pratique nouvelle sur le chiffre d'affaires – de faire machine arrière et d'abandonner tout service en nocturne. Déjà, avant la signature de la convention collective, près de la moitié des vingt-six magasins D passaient outre les normes édictées par l'entreprise. Aujourd'hui, la réglementation de cette dernière stipule que les salariés qui travaillent en nocturne doivent bénéficier d'une contrepartie financière de 75 %. De fait, beaucoup de magasins font fi de cette règle.

LES MODES DE FLEXIBILISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

Pour tenter de gérer ses contraintes multiples de fréquentation, le magasin français ouvre ses portes, de 9 h à 22 h, du lundi au samedi. Le temps de travail conventionnel est de trente-sept heures (il a été mis en place il y six ans déjà). Le temps de travail moyen effectif est de trente-cinq heures et demie pour les salariés à temps complet dans l'entreprise, de trente heures pour le reste du personnel à temps partiel. Cette règle est le fruit d'une politique sociale menée au niveau de l'entreprise et non au niveau de l'établissement. La volonté de la direction générale est d'éviter une différenciation trop importante de la gestion de ses cinquante-quatre établissements, c'est pourquoi elle préfère jouer la carte des accords d'entreprise.

Le temps de travail n'est plus aujourd'hui, il est vrai, la priorité affichée de la direction. Les dernières

⁹ Selon l'HDE, un an après la mise en place de la « soirée des prestations de services », seuls 10 % des commerces sont encore ouverts le jeudi soir après 18 h 30. Un dixième seulement des commerces ont pu améliorer leur bilan grâce à l'introduction de « la soirée des prestations de services » (*Hauptverband des deutschen Einzelhandels*, 43. Arbeitsbericht, 1990, Cologne, p. 13).

négociations qu'elle a menées avec les organisations syndicales présentes dans l'entreprise remontent à 1987. C'est en septembre de cette année qu'a été conclu un double accord : le premier concernait l'embauche à durée indéterminée de 25 % de SIVP (stages d'initiation à la vie professionnelle), contrats-alternance... utilisés par l'entreprise. Le second accord concernait le temps partiel. Il visait à homogénéiser l'usage de ces contrats afin d'empêcher la multiplication effective des trente et une heures, trente-deux heures, trente-quatre heures... La direction a alors favorisé la transformation de temps partiels (les salariés entre trente et trente-sept heures) en temps plein (trente-sept heures). L'intérêt direct était triple : offrir la possibilité aux salariés de réaliser des heures ; éviter un *turn-over* trop important (de nombreux individus démissionnaient car leurs salaires étaient trop faibles) ; enfin diminuer les coûts de formation (le coût de formation d'un individu travaillant quarante heures est moindre en comparaison de la somme des coûts engendrés par l'embauche de deux salariés travaillant vingt heures). E est ainsi passé de 52 % de temps partiel en 1987 à 40 % aujourd'hui. Ce temps partiel touche essentiellement des femmes, les caissières dans la grande majorité.

Au D, la norme de travail hebdomadaire est de trente-sept heures. La règle de gestion retenue pour l'organisation globale du travail est celle de la modulation, autrement dit le décompte du temps de travail sur une base annuelle. Cela facilite, on le comprend aisément, le recours au moindre coût aux heures supplémentaires. Comme E, D a été pionnier en matière de gestion du temps de travail. D a été le premier dans sa branche à mettre en place la réduction du temps de travail (à compter du 1^{er} janvier 1990) avec pleine compensation salariale.

Pour contrebalancer les répercussions sur le chiffre d'affaires de cette pratique nouvelle, un accord d'entreprise sur l'organisation du travail a été immédiatement signé. Pour les salariés à temps plein du magasin, la réduction du temps de travail s'est ainsi traduite par la mise en place d'un système d'horaires de travail hebdomadaires glissants. Ce système vaut pour tous les jours de la semaine, exception faite du jeudi (journée d'ouverture en nocturne). Avec la nouvelle organisation, les salariés bénéficient régulièrement de week-ends allongés et, surtout, ils sont certains d'obtenir toutes les cinq semaines, un samedi libre. C'est au nom de l'amélioration des conditions de travail que cette planification a été souhaitée conjointement par la direction et le comité d'entreprise. Si le nouveau système n'est

pas entré en vigueur sans réticence de certains salariés, il semble aujourd'hui relativement rodé.

AU SEIN DES DEUX ÉTABLISSEMENTS, UNE GESTION SOCIALEMENT DIFFÉRENCIÉE DU TEMPS DE TRAVAIL

Si E est une entreprise qui refuse de jouer la concurrence intérieure à tout prix (pas de travail du dimanche, les heures supplémentaires sont rares et ne sont utilisées qu'en cas de maladie, volonté de limiter et d'homogénéiser le temps partiel), la politique du temps de travail reste, par certains côtés, classique et ses conséquences le sont également. Tout d'abord, la gestion du temps de travail est différenciée selon les postes. Pour le rayon produits frais, le début du travail se situe entre 5 et 6 h, la boulangerie – qui produit sur place – est soumise aux horaires de tout commerce de ce type ; les salariés du rayon textile commencent entre 7 et 8 h. Pour les autres salariés, puisque le magasin ouvre à 9 h et ferme à 22 h, c'est un système de roulement en deux équipes qui permet d'assurer la continuité. Le planning est, en fait, variable selon les époques de l'année (les caissières et les employés de mise et de gestion de rayon reçoivent leur emploi du temps quinze jours auparavant) et il est dressé de façon à utiliser les temps partiels comme mode d'ajustement. Trois sortes de contrats sont utilisées actuellement : travail hebdomadaire de vingt-quatre heures (5 % de l'effectif), trente heures (40 %) et trente-sept heures (55 %).

Dans la mesure où les salariés bénéficient de six semaines de repos par an, le magasin doit recourir à des renforts saisonniers en été et à Noël (jeunes, étudiants). En été, par exemple, la moitié du personnel part en juillet, l'autre moitié en août. Le magasin recourt enfin à des contrats à durée déterminée pour des remplacements maternité et à l'occasion de départ à l'armée. Mais là où le mode de gestion apparaît très classique c'est lorsque l'on fait le constat d'une allocation discriminante de l'emploi : tous les hommes sont, par exemple, à trente-sept heures et l'on ne trouve aucun homme à la caisse. Le temps partiel concerne peu le travail de mise et de gestion des rayons et est utilisé quasi exclusivement pour la tenue des caisses, activité sensible aux flux de clientèle. Nul étonnement, en fin de compte, à constater que la politique de formation est faible (1 % de la masse salariale). La conséquence finale est un taux moyen d'absentéisme fort (10 à 15 %), taux encore plus élevé aux caisses et parmi les salariés travaillant à temps partiel. De même, le taux de *turn-over* (qui oscille entre 15 et 20 %) est-il significatif d'un malaise social au sein d'une frange ciblée de la main-d'œuvre. Pour y faire face, ni la direction du

magasin et de l'entreprise ni les organisations syndicales n'envisagent vraiment d'innovations radicales (comme les îlots-caisses par exemple).

Au D, la structure du personnel est également révélatrice d'un mode différencié d'allocation des emplois. Parmi les salariés à temps plein, l'on compte trente-six hommes et quarante-six femmes ; parmi les salariés à temps partiel un homme pour soixante-trois femmes ; parmi les « extra » (salariés non couverts par les assurances sociales), seize hommes (majorité d'étudiants) et vingt-sept femmes. Le D emploie enfin six apprentis (trois hommes, trois femmes). Par ailleurs, le type d'emploi occupé est déterminant de l'horaire de travail : dans les bureaux, les employés travaillent tous les jours et en toutes saisons, de 8 h jusqu'à 16 h 30. Pour eux, la réduction du temps de travail négociée en 1989 a pris la forme d'une diminution du temps de travail le vendredi après-midi.

Pour les autres emplois, il existe comme à E plusieurs systèmes parallèles de temps de travail au sein de l'établissement. C'est le secteur caisses qui est, à cet égard, révélateur des différences les plus importantes. En caisses, parce que personne ne travaille à temps plein, le système d'horaire hebdomadaire glissant n'est pas appliqué. Il existe, par contre, un double mode d'ajustement. Sur la semaine, certains salariés ne travaillent que les jeudi, vendredi et samedi et ceci en période de forte affluence (cela représente quatre-vingts heures dans le mois). D'autres travaillent exclusivement en début de semaine. Ce premier mode d'ajustement est réservé aux « extras », salariés non couverts par les assurances sociales et autres étudiants. Le second type d'organisation, qui a donné lieu à un accord d'entreprise, concerne la majorité des caissières. Il requiert la présence des salariés cinq heures par jour, six jours par semaine. Chaque semaine, ceux-ci changent d'équipe et se retrouvent alternativement dans celle du matin puis dans celle de fin de journée.

La volonté affichée de certaines salariées de « grignoter » des samedis libres a conduit à des micro-compromis qui favorisent le recours à un type de main-d'œuvre précaire. Dès la possible ouverture du jeudi soir, un groupe de caissières du D s'est ainsi portée volontaire pour travailler deux soirées par mois en nocturne afin de bénéficier d'un samedi libre tous les mois. Accepter un tel échange signifie que ce seront désormais des salariés sans couverture sociale qui travailleront le samedi.

*
**

Au terme de ce parcours centré sur la situation de la grande distribution alimentaire allemande, quelles conclusions majeures peut-on tirer ? Il apparaît tout

d'abord que, comme en France, un double problème s'est fait sentir avec toujours davantage d'acuité au long des années 80 : le recrutement et les modes de concurrence entre magasins. Face à ce problème, les réformes récentes en matière de formation et l'attention portée à une flexibilité plus qualitative constituent des réponses significatives. Si l'on peut penser, qu'en la matière, l'effort est plus conséquent qu'en France, il reste difficile d'en mesurer dès aujourd'hui l'exacte portée.

La seconde conclusion intéressante que livre une comparaison Allemagne-France est la suivante : les pratiques de flexibilisation du temps de travail sont largement bornées par des contraintes que, pour simplifier, l'on pourrait dénommer « *effet de branche* ». La tension sur les capacités de production par exemple est une entrée inadéquate pour appréhender la question du temps de travail dans la grande distribution. Cet effet pourrait expliquer une forme de convergence dans les modes de gestion de la main-d'œuvre dans des secteurs où, en Allemagne, l'apprentissage ne semble pas avoir un rôle aussi central que dans l'industrie. Plus encore, si des novations sont apparues outre-Rhin (par la mise en place d'un système d'horaires hebdomadaires glissants), comme en France, certaines inégalités devant l'emploi perdurent : maintien d'un travail à temps partiel à majorité féminine, usage de salariés non couverts par les assurances sociales...

La singularité du modèle allemand n'en demeure pas moins réelle. Les organisations syndicales comme les organismes patronaux ne sont pas aussi morcelés qu'en France. Ils ont capacité à agréger les intérêts des divers acteurs de la branche sans recours à un quelconque arbitrage de l'Etat. La réforme récente du système d'apprentissage en est une illustration récente des plus spectaculaires. Le fonctionnement propre du système de relations professionnelles a conduit par ailleurs à un arbitrage original entre réduction conventionnelle et aménagement du temps de travail, arbitrage qui n'existe pas dans le cas français. Les accords allemands de 1989 constituent, en ce sens, un véritable échange politique. Enfin, l'objectivation de choix sociaux (horaires d'ouverture plus restreints qu'en France, refus du travail du dimanche, revendications liées au mode de vie, au temps libre) expliquent également, et de façon aussi déterminante, la spécificité de la flexibilité de la grande distribution allemande.

Gerhard Bosch,
*Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut
des Deutschen Gewerkschaftsbundes (Düsseldorf)
et Institut Arbeit und Technik (Gelsenkirchen)*
et Michel Lallement,
Université de Paris X - Nanterre et SET - Paris I

Bibliographie

- Baethge M., Grimm A., Oberbeck H. (1989a), *Dienstleistungsarbeit und Beschäftigung im Handel : Personalentwicklung zwischen Stagnation und neuen Perspektiven*, Manuskript, Sofi-Mitteilungen.
- Baethge M., Grimm A., Oberbeck H. (1989b), *Strukturwandel, Qualifikationentwicklung, Weiterbildungserfordernisse und -strategien im Gross- und Einzelhandel*, Manuskript, Sofi-Mitteilungen.
- Bertrand O. et al. (1989), *Emploi, travail, formation dans la grande distribution à dominante alimentaire - Evolution et perspectives*, rapport au syndicat des MAS, CEREQ, 2 volumes, Paris, novembre.
- Bertrand O. (1990), « La grande distribution à prédominance alimentaire », *CEREQ-BREF* n° 52, mars.
- BIBB (1988a), *Die zweijährige Ausbildung im Einzelhandel, Teil 1, Antworten auf die Fragen der Sozialparteien*, Manuskript, Berlin.
- BIBB (1988b), *Die zweijährige Ausbildung im Einzelhandel. Daten und Interpretation zur Berufsbildung und Beschäftigung im Einzelhandel*, Untersuchungsergebnisse der BIBB/IAB Erhebung 1985/86, Manuskript, Berlin.
- Bosch G. et al. (1988), *Arbeitszeitverkürzung im Betrieb*, Bund-Verlag, Cologne.
- Brötz R., Mönig-Raane M. (1991), « Frauendiskriminierende Verkäuferin-Ausbildung und kein Ende abzusehen » in *Gewerkschaftliche Bildungspolitik* n° 2.
- Clément R., Cocciolone L., Enclos P., Gérard D., Marraud C., Rose J. (1990), *La dynamique des rapports salariaux : lieux, règles, sens*, rapport MIRE, novembre.
- Economie européenne* (1991), n° 47, Bruxelles.
- Goldmann M., Müller U. (1986), *Junge Frauen im Verkaufsberuf. Berufliche Sozialisation, Arbeits- und Lebensperspektiven*, Schriftenreihe des Bundesministers für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit, Band 187, Bonn.
- Guélaud F., Lanciano C., Lemaire M., Roustang G., Sellier F. (1989), *La flexibilité du travail dans les hypermarchés*, rapport de recherche du LEST, novembre.
- HBV (1989), *Perspektiven der Arbeitszeitgestaltung im Einzel- und Grosshandel*, Dokumentation.
- INSEE, Enquête annuelle d'entreprises du commerce, *collections de l'INSEE, série E*.
- Institut français du libre-service (1986), « La distribution en France, évolution et tendances lourdes », *LSA* n° 1 022, avril.
- Lallement M., avec la collaboration de Bosch G. (1990), *La flexibilisation du temps de travail en France et en RFA*, rapport de recherche MIRE, SET-Paris I.
- Maruani M., Nicole C. (1988), *Au carrefour de la flexibilité. Conditions d'emploi et politiques de gestion de la main-d'œuvre dans le commerce*, CNAM, Paris.
- Maurice M., Sellier F., Silvestre J.-J. (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. Essai d'analyse sociétale*, PUF, Paris.
- Nordhoff H.-J. (1990), « Vom Stolz zur Selbstkritik - Eine Bilanz des Einzelhandelsstreiks im Frühsommer 1989 », *Argumente* n° 1, Mars.
- Neubauer, R. (1990), « Nahrungsmittel und Handel : Deutsche Zwerge gegen europäische Riesen » in Vorkötter U. (ed.) *Aufbruch nach Europa, « 1992 »* Herausforderung für die deutsche Wirtschaft, Stuttgart.