

Les diverses formes de gestion de la flexibilité dans les hypermarchés

par Françoise Guélaud

Les clients font leurs achats tous en même temps. Comment faire face aux fortes variations journalières, hebdomadaires et saisonnières de l'activité ? La gestion des hypermarchés recourt le plus souvent aux formes particulières d'emplois, au travail à temps partiel accompagné d'heures complémentaires. On voit plus rarement apparaître de nouvelles organisations du travail qui permettent à la fois des conditions de travail plus stables et une autonomie plus grande des employés.

Le secteur tertiaire est un terrain d'étude particulièrement intéressant de la flexibilité ; c'est en effet dans ce secteur beaucoup plus que dans le secteur industriel que se sont développées des formes de travail dites flexibles, telles que les contrats à durée déterminée (CDD) et le travail à temps partiel. Le choix du secteur tertiaire est également pertinent dans la mesure où il a été, et reste encore dans une certaine mesure, créateur d'emplois. Mais les différences en matière de flexibilité et de croissance des emplois sont importantes selon les branches du tertiaire. Notre choix du secteur commercial et, plus particulièrement, d'une forme nouvelle du commerce – la grande distribution – a été motivé pour deux raisons : c'est un secteur en expansion, et dans lequel des formes diverses et nouvelles de flexibilité se sont développées.

Plus précisément, à l'intérieur de la grande distribution, qui regroupe les grands magasins, les magasins populaires et les grandes surfaces à dominante alimentaire, nous nous intéresserons à cette dernière catégorie, forme moderne du commerce (les hypermarchés ne sont apparus qu'en

1963), et qui a des caractéristiques spécifiques qui influent sur les contraintes de flexibilité et sur les réponses données en matière de gestion de la main-d'œuvre. Rappelons les spécificités des hypermarchés et des supermarchés :

- ce sont des magasins en libre-service avec une prédominance des rayons alimentaires ;
- le paiement s'effectue en une seule fois aux caisses de sortie ; le nombre de caisses peut atteindre soixante-dix dans les plus grands hypermarchés, la moyenne pour les hypermarchés de taille moyenne se situant aux environs de vingt-cinq caisses ; et le nombre des caissières représente une part importante du personnel (25 à 35 %) ;
- ces magasins pratiquent le « discount », les produits vendus en grande quantité le sont avec de faibles marges ;
- ils disposent d'un parking ;
- enfin ils ont des heures d'ouverture de grande amplitude pour s'adapter aux heures de disponibilité de la clientèle, amplitude qui a eu tendance à augmenter depuis l'origine : ouverture à 8 h 30 ou 9 h et fermeture à 22 h, soit soixante-dix-huit heures d'ouverture hebdomadaire.

LA FLEXIBILITÉ DANS LES HYPERMARCHÉS

La flexibilité peut se définir comme la capacité des entreprises à s'adapter à des variations d'activité, conjoncturelles ou structurelles, provoquées par les fluctuations des marchés, des produits, des techniques ou de la clientèle.

Dans le cas des hypermarchés, l'activité est loin d'être uniforme au long des soixante-dix-huit heures d'ouverture du magasin. Il y a de fortes fluctuations de présence de la clientèle auxquelles doit s'adapter l'activité du magasin, fluctuations selon :

- les périodes de l'année : décembre, septembre et avril sont des mois très actifs, janvier, février et novembre sont les plus calmes ;
- les semaines : la première et la dernière semaine du mois sont plus fortes que la deuxième et la troisième ;
- les jours : les samedis et vendredis ont des chiffres d'affaires qui dépassent la somme des chiffres d'affaires de tous les autres jours ;
- les heures : plus grande affluence de 10 h à 11 h 30, et de 17 h à 20 h ; mais avec des différences selon les jours de la semaine.

Il y a donc des variations d'activité multiples que l'histoire du magasin permet de connaître de façon précise, demi-heure par demi-heure.

S'agissant d'un service en liaison avec une clientèle, l'adaptation aux variations d'activité doit être rapide et la plus précise possible ; il faut faire correspondre le temps de travail au temps d'activité, en évitant les temps morts, où le personnel serait présent mais non actif. Les contraintes de flexibilité sont donc bien spécifiques dans le secteur de la grande distribution, et nécessitent des formes de gestion de la main-d'œuvre différentes de celles de l'industrie, ces formes de gestion sont avant tout des *gestions du temps*. Cependant, pas plus qu'il n'y a de déterminisme technologique impliquant une seule forme d'organisation du travail possible, il n'y a de déterminisme de la flexibilité qui ne laisserait aucun choix possible. Nos observations permettent de constater que les solutions envisagées pour répondre aux variations d'activité ne sont pas identiques dans tous les magasins, ni pour toutes les sociétés d'hypermarchés.

En effet, pour s'adapter aux fluctuations de l'activité, le magasin peut choisir entre :

- une *flexibilité externe* avec le recours à des travailleurs extérieurs pour répondre aux pointes d'activité : contrats à durée déterminée (CDD), intérim ou autres formes d'emplois précaires (SIVP, contrats jeunes...);

— une *flexibilité interne* en jouant soit sur les horaires des employés, soit sur l'organisation de travail, ce qui conduit à des formes diverses de flexibilité : l'une quantitative en diversifiant la durée des contrats horaires de travail et/ou l'organisation des horaires ; l'autre qualitative grâce à une organisation du travail permettant de mieux adapter l'activité de chacun des secteurs du magasin aux fluctuations de la présence de la clientèle, sans pour autant limiter la durée des contrats.

FLEXIBILITÉ EXTERNE – FLEXIBILITÉ INTERNE

Le service direct d'une clientèle exclut la possibilité de recourir à la sous-traitance sous forme d'externalisation de la fabrication d'ensembles ou de sous-ensembles de produits.

FLEXIBILITÉ EXTERNE

La flexibilité externe ne peut se faire ici qu'en termes de forme d'emploi : utilisation de contrats à durée déterminée, de personnel intérimaire ou de personnel saisonnier.

Ce type de flexibilité est utilisé par les magasins principalement pour faire face aux variations saisonnières : périodes estivales pour les régions touristiques, ou semaines de fin d'année et de promotions, ou périodes de congé du personnel. Ces contrats spécifiques sont aussi utilisés pour les remplacements du personnel absent pour une longue durée, en congé parental par exemple. Ce sont d'ailleurs les cas autorisés par les textes légaux, et les responsables de magasin affirment utiliser ces contrats toujours dans « *le respect des textes* », ce qui resterait à prouver, semble-t-il. Les statistiques concernant le nombre de CDD à une date donnée ou pour l'ensemble d'une année ne sont pas faciles à interpréter : la référence à une date particulière risque de conduire à une surévaluation ou à une sous-évaluation puisqu'il peut y avoir de fortes variations selon les dates de références. Par ailleurs, si l'on se fonde sur l'ensemble des contrats à durée déterminée au cours d'une année, cela ne renseigne pas sur la durée de chaque contrat, ni sur le fait qu'une même personne a pu être embauchée en CDD plusieurs fois dans l'année pour de courtes durées.

Il semble plus intéressant de comparer le nombre d'heures effectuées annuellement par des employés sous contrats à durée déterminée, par rapport à la totalité des heures travaillées dans

l'ensemble du magasin (CDD + CDI-contrats à durée indéterminée). D'après les statistiques détaillées d'une trentaine de magasins de plusieurs sociétés, nous constatons une très grande diversité d'utilisation des CDD. Ainsi, dans dix magasins sur trente et un, plus de 10 % des heures travaillées le sont par des employés en CDD ; six magasins sont situés dans des zones touristiques, les quatre autres n'ont pas ce motif et il est difficile d'expliquer par la « saisonnalité » que plus de 13 % des heures travaillées le soient par des employés en CDD dans des magasins situés à Villeneuve d'Ascq, à Vesoul ou au Puy ; le facteur explicatif ne peut pas non plus être l'absentéisme, peu élevé dans ces magasins. Il est, par contre, intéressant de noter que, parmi les magasins ayant un taux d'heures travaillées par des CDD inférieur à 5 %, sept appartiennent à une même société (sur un échantillon de dix magasins) tandis que, pour une autre société, dans sept magasins sur dix ce taux est supérieur à 12 %. Il semble donc que l'effet « société » ait davantage de poids dans les choix effectués entre flexibilité externe et flexibilité interne que les seuls motifs invoqués de « saisonnalité » ou d'absentéisme.

Nous ne ferons qu'évoquer ici une autre forme de flexibilité externe utilisée par certains magasins et qui semble parfois prendre une importance notable : il s'agit du personnel mis à la disposition du magasin par les fournisseurs pour assurer la gestion et l'approvisionnement de certains rayons ; cela peut concerner des rayons aussi divers que le gros électroménager, la droguerie ou la charcuterie. Il ne s'agit pas d'un personnel de démonstration comme dans les grands magasins, mais d'un personnel gérant en totalité un rayon et qui dépend totalement du fournisseur. Ceci accroît encore les disparités de situation entre les divers employés travaillant dans le magasin. Nos informations sur ce mode d'utilisation de la main-d'œuvre sont cependant trop parcellaires pour que nous puissions en parler de façon plus précise.

L'utilisation de la flexibilité externe par le recours aux contrats précaires peut concerner tous les secteurs du magasin, aussi bien dans les rayons que dans le secteur des caisses, puisqu'elle tend à répondre principalement aux variations d'activité saisonnières ou à des remplacements d'absences prévues pouvant concerner tous les postes de travail. Par contre, pour les variations journalières provoquées par les fluctuations de présence de la clientèle ou par des absences imprévues des employés, les formes de flexibilité adoptées ne peuvent être que des formes de flexibilité interne, sous forme de gestion du temps de travail des employés, afin d'adapter leur activité aux besoins de la clientèle.

FLEXIBILITÉ INTERNE

La gestion de la flexibilité hebdomadaire ou journalière est avant tout une *gestion du temps* de la main-d'œuvre, gestion du temps qui peut se faire :
— par l'organisation des horaires ;
— et/ou par le recours à des contrats à temps réduit.

Mais les fluctuations de présence de la clientèle n'influent pas de façon aussi immédiate sur l'activité de tous les secteurs du magasin : seule l'activité des employés en contact direct avec cette clientèle doit correspondre aussi étroitement que possible aux variations de présence des clients. La flexibilité peut donc être organisée de façon différente selon les secteurs du magasin.

— Secteurs sans contact direct avec la clientèle

Il s'agit des zones de stockage et des rayons. Dans ces secteurs, les variations sont journalières plus qu'horaires : les jours de plus grosse affluence demandant davantage de réassortiment des rayons. Alors que la plus grande partie, sinon la totalité, de la mise en rayons se fait avant l'ouverture du magasin, il pourra y avoir, certains jours et pour certains produits de consommation plus courante, la nécessité de réassortiment en cours de journée, ce que certaines sociétés qualifient de « réouverture » : nettoyage et réassortiment des rayons pour que les clients de fin de journée trouvent un rayon aussi propre et bien achalandé que les clients du matin. Cela influe sur l'organisation des horaires des employés des rayons, mais ces horaires peuvent être tout à fait réguliers et organisés à l'avance, avec une prédominance des horaires du matin de 6 h à 7 h jusqu'à 12 h ou 13 h. Il peut aussi y avoir un roulement pour assurer la présence d'employés l'après-midi afin d'effectuer le réassortiment des rayons.

La gestion de la flexibilité se fait donc par l'organisation des horaires plus que par l'utilisation de petits contrats. Dans ces postes de travail, où les employés masculins sont les plus nombreux, il y a relativement peu de contrats à temps partiel. Ainsi pour les trente-deux magasins déjà cités, pour lesquels nous avons eu des statistiques détaillées, la proportion de temps plein (plus de trente-cinq heures) parmi les employés travaillant en dehors du secteur caisse dépasse 75 % dans vingt-deux magasins et se situe entre 65 à 75 % dans sept magasins ; tandis que les contrats à temps partiel de moins de trente heures représentent moins de 10 % dans quinze magasins et moins de 15 % dans vingt-deux magasins.

Répartition des magasins selon l'importance relative des contrats horaires des caissières et des employés de libre-service (ELS)

(en %)

Importance de chaque contrat (en %)	Caissières				ELS			
	Temps partiel			Temps plein	Temps partiel			Temps plein
	< 25 h	25-29 h	30-36 h		< 25 h	25-29 h	30-36 h	
0	—	47	6	13	—	50	—	—
1-9	3	28	6	22	47	50	25	3
10-19	9	13	6	34	41	—	34	—
20-29	25	3	13	16	9	—	6	9
30-39	38	3	16	3	3	—	—	19
40-49	6	10	19	9	—	—	—	3
50-59	10	10	22	3	—	—	28	3
60 et +	9	10	12	—	—	—	6	62
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Lecture du tableau : dans 25 % des magasins, la proportion des caissières ayant un contrat inférieur à 25 heures est comprise entre 20 et 29 % ou encore dans 62 % des magasins, la proportion des ELS ayant un contrat à temps plein dépasse les 60 %.

— Secteurs en contact direct avec la clientèle

C'est à ces postes de travail que les variations d'activité journalières et hebdomadaires sont les plus fortes et nécessitent une gestion du personnel rigoureuse, afin de s'adapter le mieux possible aux fluctuations en réduisant l'attente des clients, et en minimisant les coûts, c'est-à-dire en évitant que les employés soient inoccupés à des périodes de moindre affluence. Il y a donc une nécessaire flexibilité du temps de travail qui peut prendre diverses formes :

— soit purement *quantitative*, quand la variation de volume des heures travaillées se fait par l'utilisation de petits contrats et des heures complémentaires ;

— soit *qualitative*, quand la variation des heures travaillées se fait par une réorganisation du travail entre les divers secteurs du magasin, impliquant une mobilité des employés entre ces secteurs, ou par une autogestion des horaires par les employés.

FLEXIBILITÉ QUANTITATIVE — FLEXIBILITÉ QUALITATIVE

La flexibilité fait appel à des variations du volume d'heures travaillées par utilisation d'heures complémentaires qui s'ajoutent à des petits contrats. Le nombre total des heures de contrat permet d'assurer l'activité des périodes les plus calmes ; les heures complémentaires permettent de s'adapter aux pointes d'activité.

FLEXIBILITÉ QUANTITATIVE

Vers le début des années 70, la majorité des caissières travaillaient à temps plein ; elles avaient des

journées de travail relativement longues avec, souvent, des « coupures » en milieu de journée aux heures de moindre affluence de la clientèle. Les plages horaires étaient fixées à l'embauche et cela laissait peu de marge aux magasins pour s'adapter rapidement et précisément aux variations d'affluence selon les jours et les heures.

Le développement de la concurrence, vers les années 75, a conduit les responsables à rechercher des solutions permettant d'assurer, au moindre coût, une grande souplesse d'adaptation aux variations d'activité. C'est ainsi que les directeurs de magasin se sont orientés vers l'utilisation de contrats à temps partiel, contrats de plus en plus courts assortis d'une large utilisation d'heures complémentaires permettant d'avoir une grande souplesse, peu coûteuse (une heure complémentaire ne coûte pas plus qu'une heure normale tant qu'on ne dépasse pas les trente-neuf heures), sans nécessité de prévision à long terme ; on peut ne donner les heures complémentaires que huit jours à l'avance (délai prévu par les conventions collectives) ou même moins pour les variations imprévisibles telles que l'absence inattendue d'une caissière qu'il faut remplacer le plus rapidement possible.

La diversité des contrats horaires dans chaque magasin témoigne de cette évolution des politiques d'embauche : davantage de caissières à temps plein dans les magasins les plus anciens ; majorité de caissières à faibles contrats (voisins de vingt heures) dans les magasins plus récents. D'après nos observations dans une quarantaine de magasins, on constate une corrélation entre l'ancienneté du magasin et l'importance de la proportion des caissières ayant un contrat à temps plein (ou supérieur à trente-cinq heures). Ainsi parmi les vingt-huit magasins ouverts avant 1978, cette proportion est de 20 à 30 % pour huit d'entre eux et de plus de 35 % pour onze magasins.

Les magasins anciens qui ont les taux relativement les plus faibles de temps plein, ont alors une proportion élevée de contrats de trente heures et plus. La situation du marché du travail donnant ou non la possibilité aux caissières de trouver ailleurs un emploi à temps plein si elles le souhaitent peut, en partie, expliquer qu'à ancienneté égale des magasins la proportion des caissières à temps plein est variable. Mais comme pour l'utilisation des CDD, nous retrouvons ici une orientation générale de la politique de chacune des sociétés : certaines ayant davantage de contrats à temps plein ou voisins du temps plein (trente-cinq — trente-six heures) quelles que soient la date d'ouverture et la situation géographique du magasin ; d'autres utilisent majoritairement des contrats à temps partiel, la plupart étant souvent faibles.

Dans les quinze magasins ouverts après 1980, la proportion de caissières à temps plein est en dessous de 20 % dans tous les cas et souvent inférieure à 10 % (neuf cas).

Parmi les temps partiels, la diversité des contrats est extrême : huit, dix, seize, vingt, vingt et un, vingt-cinq, vingt-huit, trente, trente et un, trente-deux, trente-trois, trente-cinq, trente-six heures pour les magasins que nous avons observés ; dans un même magasin, la diversité est moins grande, mais cependant notable : il n'est pas rare de voir cinq ou six contrats différents. On observe aussi une corrélation entre la fréquence des petits contrats (moins de vingt-quatre heures) et l'importance relative des contrats à temps plein ; les responsables de magasin cherchent ainsi à compenser la rigidité imposée par les contrats à temps plein par des petits contrats que l'on peut plus aisément répartir sur des courtes plages horaires, plus facilement adaptables aux variations d'activité de la journée ou de la semaine ; ce que beaucoup de responsables expriment en disant

« qu'une caissière à temps plein cela ne fait que deux bras, tandis que deux caissières à vingt heures, cela fait quatre bras. »

« J'ai besoin de tant d'heures-caisse, mais pour avoir plus de caisses ouvertes à un moment donné, il vaut mieux que j'ai soixante personnes à vingt heures, ce qui permettra d'avoir plus de personnes à un moment donné. C'est le nombre de caisses à ouvrir qui fait que l'on va plutôt vers des temps partiels que des temps complets. »

Logique qui n'est qu'apparemment irréfutable si l'on considère la diversité des solutions envisagées par les responsables de magasin et que traduit la diversité des contrats à temps partiel, de seize heures à trente-trois heures. On retrouve également la même diversité d'utilisation des heures complémentaires, considérées comme le complément indispensable des contrats à temps partiel pour assurer la nécessaire flexibilité de l'activité.

– Les heures complémentaires

L'utilisation des heures complémentaires est une pratique courante dans les hypermarchés, non seulement pour répondre aux imprévus tels que l'absentéisme ou les modifications d'activité aléatoires, mais aussi comme mode de gestion de la flexibilité permettant de moduler les heures de travail selon les jours et les semaines sans améliorer les contrats horaires que le niveau d'activité permettrait cependant de relever. Le volume des heures complémentaires effectuées par les caissières peut atteindre une proportion surprenante par rapport à l'ensemble des heures travaillées, et que seules l'imprévision et une politique délibérée peuvent expliquer. Ainsi, le volume des heures complémentaires dépasse souvent 10 % de l'ensemble des heures de contrats à temps partiel, et peut même dépasser les 20 %. Parmi les contrats les plus faibles (de seize à vingt-quatre heures) la proportion des heures complémentaires est encore plus élevée ; d'après les statistiques concernant une trentaine de magasins, le nombre des heures complémentaires effectuées par les caissières ayant un contrat de seize à vingt-quatre heures représente deux ou trois heures hebdomadaires en moyenne sur l'année pour dix-sept magasins, et dépasse quatre heures dans neuf autres. Ces résultats statistiques sont conformes à l'opinion de nombreux responsables-caisse qui reconnaissent que des caissières ayant un contrat de vingt heures peuvent l'augmenter régulièrement de cinq à six heures grâce aux heures complémentaires.

Cela représente donc globalement un volume d'heures complémentaires très important, qui dépasse largement les besoins pour faire face aux seuls aléas ou à l'absentéisme de courte durée.

D'autre part, d'après les mêmes sources statistiques, on n'observe pas de lien systématique entre l'importance des heures complémentaires et un taux d'absentéisme élevé, alors que le remplacement des absents est une des justifications de la nécessité du recours aux heures complémentaires données par les responsables.

Répartition des magasins (en %) selon le volume d'heures complémentaires effectuées par les caissières à temps partiel

	Volume des heures complémentaires par rapport aux heures de contrats à temps partiel (en %)						Total
	< 5 %	5-9 %	10-14 %	15-19 %	20-29 %	30 % et +	
Proportion de magasins	13	34	25	19	3	6	100 %

L'utilisation d'un volume important d'heures complémentaires correspond donc moins à un impératif de gestion rendu nécessaire par les imprévus, qu'à un véritable mode de gestion de la main-d'œuvre dans le secteur caisse, instituant des rapports contractuels individualisés et une grande dépendance des caissières à l'égard de leur responsable. En effet, la gestion des heures complémentaires renforce le pouvoir du responsable-caisse qui peut favoriser certaines caissières, en leur proposant davantage ou de « meilleures » heures complémentaires, au détriment d'autres caissières manifestant moins de souplesse et de disponibilité, à qui seront proposées moins d'heures complémentaires ou des heures moins attractives (soirées ou samedis).

– L'organisation des horaires

L'organisation des horaires renforce encore le caractère individuel du rapport salarial. En effet, l'adaptation de l'activité des caissières à la présence des clients (c'est-à-dire l'adaptation du nombre de caisses ouvertes au nombre de clients) exige une organisation des horaires diversifiée pour toutes les caissières.

Compte tenu d'une prévision d'activité établie grâce aux courbes de fréquentation des années précédentes, ainsi qu'aux événements « extraordinaires » prévisibles, le responsable des caisses détermine les effectifs nécessaires aux caisses demi-heure par demi-heure, et remplit ce planning en fonction des contrats de ses caissières, en y ajoutant, si nécessaire, un certain nombre d'heures complémentaires. Ceci aboutit finalement à une multitude d'horaires différents, parfois autant que de caissières.

Les conventions collectives prévoient que les employés, lors de leur embauche, doivent connaître, non seulement la durée de leur contrat, mais aussi la répartition et la localisation de ces heures, selon les jours de la semaine : les horaires doivent être *réguliers*, cette régularité pouvant être hebdomadaire ou s'étendre sur plusieurs semaines. Dans le premier cas, les horaires de chaque caissière sont identiques toutes les semaines (mais pas tous les jours); dans le deuxième cas, la régularité porte sur plusieurs semaines, toutes les deux, trois, quatre semaines, chaque caissière retrouve les mêmes horaires et peut ainsi, au début de l'année, prévoir précisément son horaire de la semaine 24 ou 36 ... Cette deuxième forme d'organisation permet une meilleure répartition des contraintes entre toutes les caissières : même nombre de nocturnes, même nombre de samedis travaillés ; alors que dans le cas des horaires fixes hebdomadaires, l'évolution de l'activité du magasin, ou la date d'embauche de la caissière, conduisent à l'existence d'horaires plus ou moins « bons » et inégaux à l'égard des contraintes.

Contrairement à ce que prévoient les conventions collectives, il existe aussi des horaires *variables* établis chaque semaine par le responsable-caisse en fonction du plan de charge ; les caissières ne connaissent alors leur horaire que huit ou dix jours à l'avance. Dans la plupart des magasins, ces horaires variables ne concernent qu'un nombre limité de caissières, souvent celles embauchées le plus récemment : on observe alors que ce sont aussi celles qui ont les plus petits contrats (seize ou vingt heures), tandis que les plus anciennes ont des horaires fixes et souvent des contrats plus élevés (trente heures ou plus). Il existe aussi des magasins où l'ensemble des caissières sont en horaires variables, ce qui rend impossible une prévision de l'organisation de leur vie extra-professionnelle.

Dans le cas des horaires réguliers, le système des heures complémentaires amène également une part d'imprévisibilité, tant en ce qui concerne leur volume que le moment où elles se situent, même si les caissières savent que certaines semaines de grande activité du magasin et certains jours (fin de semaine) sont plus propices à la demande d'heures complémentaires.

Les caissières ayant les plus petits contrats sont aussi celles qui souhaitent faire le plus d'heures complémentaires : cela nécessite de leur part une plus grande disponibilité pour accepter ces heures, même si elles leur sont demandées au dernier moment afin de combler une absence imprévue. Si les caissières sont libres d'accepter ou de refuser les heures complémentaires proposées, leur liberté est relative car, en refusant, elles courent le risque,

nous l'avons vu, qu'on leur en propose moins ensuite.

Ce mode de gestion quantitative de la flexibilité est considéré comme indispensable et satisfaisant par la majorité des responsables d'hypermarché. Aux justifications en termes de souplesse et d'efficacité, s'ajoute, pour eux, une justification en termes de productivité du travail. Le travail à la caisse est considéré, aussi bien par les employées que par les responsables, comme un travail pénible et stressant nécessitant un effort d'attention important et soutenu pour éviter les erreurs, associé à un souci de rapidité pour ne pas faire attendre le client, tout en continuant à rester aimable et souriante ! De longues plages horaires sont donc difficiles à soutenir et le travail à temps partiel permet d'avoir des séquences de travail plus courtes et ainsi une meilleure rentabilité du travail.

Mais ce mode de gestion conduit aussi à des dysfonctionnements dans la mesure où le point de vue des responsables ne coïncide pas avec celui des employées. En effet, pour la plupart des caissières, le temps partiel n'est pas un « temps choisi » et beaucoup souhaiteraient avoir des contrats plus substantiels. Parmi les soixante-dix caissières que nous avons interrogées, nous avons observé que, si les plus jeunes souhaitent toutes travailler à plein temps, un certain nombre de celles qui ont charge de famille semblent satisfaites de contrats à trente – trente-trois heures, tandis que les contrats voisins de vingt heures sont presque toujours considérés comme insuffisants. Le recours aux heures complémentaires est alors une nécessité pour améliorer un salaire trop faible.

Plusieurs indicateurs convergent pour appuyer cette remarque :

— d'une part, d'après les statistiques recueillies, le nombre d'heures complémentaires réellement effectuées est conforme à ce qu'expriment les

caissières interrogées ; celles qui ont des contrats de trente heures et plus effectuent parfois des heures complémentaires, mais, en moyenne sur l'année, pas plus d'une heure par semaine ; parmi celles qui ont des contrats voisins de vingt heures, la moitié font deux ou trois heures de plus en moyenne chaque semaine, un tiers en font quatre à six heures, et 14 % en font huit à neuf heures ;

— d'autre part, un certain nombre de caissières (à petits contrats) interrogées nous ont parlé de leur souhait d'être « titularisées » en passant à trente heures. Le passage à un contrat de trente heures ne correspond dans la réalité à aucun changement de statut, mais ce terme est symptomatique, car il exprime le sentiment que l'accès à un contrat horaire plus important traduit une meilleure intégration dans le magasin et une plus grande stabilité. En effet, même si le nombre d'heures réellement effectuées ne progresse pas énormément, le fait de ne plus avoir besoin de recourir à des heures complémentaires qui restent aléatoires constitue une moindre précarité et une moindre dépendance à l'égard de la hiérarchie.

Les caissières déplorent toutes le fait que les heures complémentaires introduisent une grande part d'incertitude et d'imprévisibilité dans leurs horaires, facteurs qui rendent plus difficile l'organisation de leur vie sociale et familiale. Comme ce sont les plus petits contrats qui font le plus d'heures complémentaires, ce sont aussi ceux qui ont la plus grande part d'imprévisibilité, cumulant ainsi plusieurs éléments défavorables. Le passage à un contrat plus élevé constitue une plus grande stabilité dans l'emploi.

L'insatisfaction des caissières a des effets négatifs sur la marche du magasin. Comme dans d'autres branches d'activités, on pourrait s'attendre à observer des taux d'absentéisme et un *turn-over* élevés, indicateurs de cette insatisfaction.

En ce qui concerne l'absentéisme, l'observation des statistiques déjà citées ne permet pas de trouver de corrélation entre les taux d'absentéisme et la faiblesse des contrats horaires. Dans un certain nombre de magasins (dix-huit sur vingt-sept), ce sont les caissières ayant les contrats les plus élevés (temps plein ou voisin du temps plein) qui ont les taux d'absentéisme les plus forts. Le résultat n'est d'ailleurs pas surprenant, puisque les caissières ayant de petits contrats sont aussi celles qui ont le plus besoin de faire des heures complémentaires et sont donc peu susceptibles de multiplier les motifs d'absence.

Par contre le *turn-over* est une façon d'exprimer leur insatisfaction. Les caissières considérant leur contrat horaire insuffisant seront les premières à

quitter le magasin dès qu'elles trouveront ailleurs un emploi à plein temps. Les statistiques relatives à l'ancienneté des caissières selon leur contrat horaire sont instructives à cet égard. Dans la région parisienne, où le marché du travail permet effectivement une mobilité, on observe que la proportion de caissières ayant plus de cinq ans d'ancienneté :

- atteint 50 % dans deux magasins ;
- se situe entre 30 % et 40 % dans deux magasins ;
- est inférieure à 20 % dans deux autres magasins.

Il y a de grandes différences d'ancienneté selon la taille du contrat : plus de 80 % de celles qui sont à temps plein ont plus de cinq ans d'ancienneté, alors que moins de 20 % de celles qui ont des contrats inférieurs à vingt-cinq heures atteignent cette ancienneté.

Dans les magasins situés dans des zones où le marché du travail est moins favorable à la mobilité, on observe aussi, même si l'amplitude en est moindre, une dispersion de l'ancienneté selon la durée des contrats. Dans seize magasins sur vingt-cinq, plus de 80 % des caissières ayant des contrats supérieurs à trente heures ont plus de cinq ans d'ancienneté (le taux atteignant 100 % pour huit d'entre eux) ; la proportion tombe au-dessous de 50 % pour les caissières ayant des contrats inférieurs à vingt-quatre heures.

Ce *turn-over* est coûteux pour l'entreprise, compte tenu des investissements en formation pour chaque embauche. Il influe aussi sur la qualité : un moindre attachement à l'entreprise et une moins grande implication dans le travail vont rarement de pair avec la qualité du service, facteur pourtant privilégié aujourd'hui par la plupart des entreprises pour faire face à la concurrence.

Face aux dysfonctionnements de ce système de gestion purement quantitatif de la flexibilité, certains responsables des ressources humaines essaient de trouver des systèmes de gestion plus qualitatifs qui prennent en compte, non seulement les intérêts des magasins et de la clientèle mais aussi ceux des employés.

FLEXIBILITÉ QUALITATIVE

Les directions peuvent choisir entre une gestion impliquant plus de contrôle de la hiérarchie ou une gestion donnant davantage d'autonomie aux salariés. La gestion de la flexibilité dans les hypermarchés étant, nous l'avons dit, une gestion du temps, l'autonomie qui peut être donnée aux salariés est une autonomie de gestion de leur temps, à l'intérieur de certaines contraintes. Les contraintes

de « production » sont ici directement liées à la présence de la clientèle et il ne peut y avoir de décalage entre cette présence et l'activité des caissières.

— Les « îlots-caisses » ou l'autogestion du temps

Le principe de l'îlot est l'autogestion par un groupe de caissières (douze à quinze) de leurs horaires en fonction d'une charge de travail hebdomadaire qui leur est donnée à l'avance (trois semaines en général). La charge globale, en nombre d'heures pour une semaine, est variable selon les périodes et peut être supérieure ou inférieure à la somme des contrats horaires des membres de l'îlot. Un système de crédit-débit, ou de « chaussette », permet aux caissières de moduler leur durée de travail hebdomadaire.

Quand une caissière fait plus d'heures que son contrat, elle se constitue un crédit d'heures ; quand elle en fait moins, soit elle consomme des heures qu'elle a en crédit, soit elle a du débit qu'elle récupérera une autre semaine. Le crédit accumulé permet de prendre ensuite des périodes de non-travail. Les caissières disposent donc d'une certaine autonomie pour décider de leurs horaires de travail en volume et en répartition.

Quand la charge de l'îlot est affichée, les caissières viennent se positionner, d'abord selon leur désir, même si la charge n'est pas exactement respectée dans ce premier temps (trop de volontaires pour certaines heures, pas assez pour d'autres), il s'agit alors d'un *repositionnement*. Les négociations qui s'établissent ensuite entre caissières doivent permettre d'effectuer les ajustements nécessaires afin de remplir exactement la charge. Ces négociations peuvent être faites entre caissières si elles se rencontrent dans la salle de « l'îlot », ou par l'intermédiaire de l'animatrice qui, par démarche auprès de chacune d'elles, doit finalement aboutir à ce que la charge soit effectivement remplie. L'animatrice doit veiller aussi au bon fonctionnement de « l'îlot » en s'assurant que les contraintes sont équitablement réparties, en particulier lorsque certaines plages sont plus difficiles à remplir : nocturnes, samedi après-midi, mercredi... Enfin elle doit aussi comptabiliser les crédits-débets de chaque caissière et veiller à ce qu'ils restent dans les limites prévues (ne pas dépasser un cinquième du contrat chaque semaine et, cumulativement, ne pas dépasser une semaine de contrat).

Pour qu'un « îlot » fonctionne bien, il faut que les caissières aient une certaine complémentarité au point de vue âge, situation familiale, distance par rapport au domicile, afin que les souhaits d'horaires soient divers et facilitent le remplissage du plan de charge.

Aux heures de crédit-débit peuvent s'ajouter des heures complémentaires (appelées « renforts » par certains magasins), qui sont gérées de façon distincte par la hiérarchie. Grâce à l'organisation en « îlots », le volume d'heures complémentaires peut diminuer de façon importante, puisque la charge globale de travail donnée aux « îlots » varie en fonction des fluctuations d'activité prévisibles et que ne doivent subsister que les heures complémentaires nécessaires pour pallier les imprévus. Mais cela suppose que l'ensemble des caissières soient en « îlot », car il ne peut y avoir une différence de situation à l'égard des possibilités de faire des heures complémentaires : les caissières en « îlot » ne faisant que leur contrat horaire, tandis que celles qui, restées avec leurs anciens horaires, continueraient à faire des heures complémentaires pour assurer la flexibilité.

L'exemple d'un magasin où toutes les caissières sont passées au système d'autogestion de leur temps permet de constater que tous les contrats ont pu être améliorés et uniformisés : toutes les caissières sont maintenant à trente heures, alors qu'auparavant les contrats étaient de seize, vingt, vingt-cinq, ou trente heures. Corrélativement, le volume des heures complémentaires a considérablement diminué passant de six cents – sept cents heures par mois à une trentaine d'heures. La flexibilité est maintenant assurée par les variations du plan de charge de travail selon les semaines et grâce à la gestion des horaires par les caissières elles-mêmes.

– L'autogestion du temps et la mobilité

Plus ambitieux est le système mis en place récemment dans quelques magasins, alliant horaires choisis et mobilité entre secteurs, rayons et caisses. Il permet à la fois de donner à tous les employés des contrats horaires se rapprochant du temps plein (trente-cinq heures) et de n'exiger que relativement peu d'heures de travail à la caisse pour chaque employé, la charge de travail étant alors répartie entre un plus grand nombre de personnes.

Le magasin est découpé en cinq ou six zones regroupant chacune un secteur et une partie des caisses. Chaque employé est affecté à l'une des zones et doit gérer ses horaires à un double niveau : répartition de son horaire entre caisses et rayons, choix des plages horaires pour chacun d'eux.

Pour cela, deux charges de travail – l'une pour le rayon, l'autre pour les caisses – sont données trois semaines à l'avance à la vingtaine d'employés de chaque zone, qui doivent donc se positionner pour remplir les charges, par négociations successives et avec l'aide d'un animateur, de façon ana-

logue au système des « îlots-caisses » ; mais le système se trouve ici complexifié par le double choix à faire par chaque employé pour organiser ses horaires à la caisse et dans le rayon. Comme dans le cas des « îlots », chaque employé peut faire varier son horaire hebdomadaire dans la limite de certains seuils, accumulant ainsi un crédit ou un débit d'heures. Chaque employé est tout à fait libre de faire plus d'heures en rayon ou plus d'heures en caisse selon ses goûts, à condition que les charges soient effectivement remplies.

Grâce à cette mobilité, les employés ont une meilleure vue d'ensemble de l'entreprise et comprennent mieux les contraintes de chaque secteur. Le résultat attendu de cette organisation encore très récente est une plus grande motivation du personnel, un plus grand attachement à l'entreprise. Les frais dus à l'absentéisme et au *turn-over* doivent s'en trouver réduits. D'autre part, les durées de travail en caisse sont limitées, le passage d'un travail à un autre rompt la monotonie. Les risques de fatigue sont donc atténués et il devrait en résulter une meilleure qualité du travail, une attention plus grande à la clientèle.

Ces évolutions organisationnelles sont facilitées par les nouvelles techniques ; le développement des caisses à scanner permet en effet de s'adapter rapidement au travail à la caisse et favorise la mobilité des employés entre rayons et caisse. C'est donc un élément important dans les possibilités de développement de la polyvalence. Par ailleurs, les progrès de l'informatique permettent d'avoir une connaissance très pointue des variations d'activité et de faire des prévisions précises (par secteur, par article...) nécessaires à ce type d'organisation.

Les mêmes contraintes de flexibilité peuvent conduire à des modes de gestion de la main-d'œuvre qui ne sont pas tous équivalents. Selon la politique des magasins ou des sociétés d'hypermarchés, la gestion peut privilégier une flexibilité externe ou une flexibilité interne, une flexibilité quantitative ou une flexibilité qualitative.

Flexibilité externe et flexibilité quantitative conduisent à une forte individualisation du rapport salarial : la diversité des contrats et des organisations horaires est parfois aussi élevée que le nombre des employés dans le secteur-caisses. Cette individualisation des rapports contractuels crée des comportements individualistes de la part des salariés. Le système des heures complémentaires en particulier entraîne une forte dépendance à l'égard de la hiérarchie : il est important de manifester de la disponibilité et de la bonne volonté pour ne pas être défavorisé dans l'attribution des

heures complémentaires. Ainsi, même si le nombre d'heures complémentaires effectuées dépasse souvent le taux prévu par les conventions collectives, les syndicats sont assez démunis pour revendiquer des réajustements de contrat, les employés ne soutenant pas de telles démarches qui risqueraient de supprimer le système des heures complémentaires, tout au moins pour les plus revendicatifs.

Les formes qualitatives de gestion de la flexibilité permettent des rapports salariaux plus collectifs : plus grande uniformisation des contrats, possibilité de gestion en groupe des horaires de travail dans le cas des « îlots-caisses », et d'une partie de l'organisation du travail dans le cas de la mobilité. Ces formes de gestion devraient redonner de nouvelles possibilités à la représentation et à l'action collective, et une place plus importante à la détermination collective par rapport aux négociations individuelles.

Ces nouvelles formes de gestion sont appréciées par les employés. Ainsi, l'organisation en « îlot » permet, d'après l'opinion exprimée par les caissières :

- de mieux concilier contraintes professionnelles et emploi du temps non professionnel (activités familiales, sociales et individuelles) ;
- de mieux équilibrer les horaires selon les jours de la semaine ;
- de choisir le jour hebdomadaire de congé, quitte à préférer deux demi-journées plutôt qu'une journée complète ;
- de cumuler grâce au système de crédit-débit des jours de non-travail, s'ajoutant aux jours de congés légaux ;
- une moindre dépendance à l'égard de la hiérarchie, puisqu'il n'est plus nécessaire de demander des autorisations pour modifier un horaire ou pour s'absenter ;
- une meilleure connaissance des caissières du groupe et l'apprentissage de la négociation, pas toujours évidente au début, mais qui est ensuite un élément de cohésion apprécié des caissières ;
- une plus grande motivation au travail, dans la mesure où, ayant choisi leurs horaires, les caissières viennent avec plus d'ardeur au travail.

Le principal élément négatif exprimé par les caissières est l'irrégularité des horaires qui n'est pas toujours compatible avec des contraintes fixes dans la vie familiale (horaires des enfants) ou dans la vie sociale (activités diverses, engagement dans des associations...).

Lorsque la mobilité entre secteurs s'ajoute à l'auto-gestion des horaires, les avantages supplémentaires sont :

- une amélioration des contrats horaires avoisinant le plein temps ;
- la fin de l'isolement du secteur caisses, qui fait en particulier disparaître l'aspect exclusivement féminin du travail en caisse et peut faire évoluer les mentalités en matière d'emplois féminins et d'emplois masculins ;
- des possibilités de progression identiques pour tous les employés, alors qu'avec le système classique les caissières n'avaient quasiment pas de possibilité de progression.

Du côté des responsables, ces systèmes d'organisation sont considérés comme rentables à condition d'y mettre les moyens et le temps nécessaires. En effet, la mise en place est coûteuse en temps, d'abord pour convaincre et former les responsables (du magasin, des caisses et des rayons dans le système alliant gestion du temps et mobilité) et ensuite pour la mise en place des « îlots » (ou de la mobilité). Cela demande une préparation minutieuse : assurer une formation sérieuse en ce qui concerne la technique de fonctionnement et surtout une sensibilisation aux problèmes de communication, de négociation, veiller à une composition hétérogène du groupe, suivre de près les débuts de la mise en route pour éviter des dysfonctionnements, seconder la première animatrice, elle-même encore inexpérimentée et connaissant peu les caissières du groupe.

Par contre, lorsque le système est rodé, les responsables apprécient d'une part le gain de temps procuré par le fait qu'ils n'ont plus la charge de faire les horaires, et d'autre part le système de crédit qui leur permet de moduler le plan de charge des groupes d'employés selon les variations hebdomadaires d'activité, ce qui peut leur permettre d'avoir un moindre volume d'heures complémentaires à gérer. Par ailleurs, leurs relations avec les employés sont améliorées et moins hiérarchiques qu'auparavant.

Enfin, les responsables observent une diminution de l'absentéisme et une amélioration de l'ambiance de travail et de la qualité du service.

« Il peut y avoir un surcoût dans les îlots, mais on sait qu'à moyen terme, à travers l'amélioration du service et de la productivité, l'entreprise s'y retrouvera. »

L'incertitude quant aux résultats de ces expériences nécessitant un investissement en temps relativement important explique sans doute que beaucoup de magasins laissent à d'autres le soin d'expérimenter ce nouveau mode de flexibilité, et que ces nouvelles formes d'organisation sont encore peu développées dans les hypermarchés.

Champ de l'enquête

Les thèmes développés dans cet article se fondent sur une recherche effectuée pour la direction générale de l'Emploi, des Affaires sociales et de l'Éducation de la Commission des communautés européennes.

L'étude a porté sur cinq sociétés françaises d'hypermarchés et sur quatre magasins de chacune de ces sociétés, magasins choisis de façon à avoir une diversité des situations quant à leur emplacement géographique, leur taille, leur ancienneté et le nombre des employés. Dans cet échantillon figurent des entreprises spécialisées dans la grande distribution et des entreprises succursalistes, mais non des commerces associés tels que Leclerc et Intermarché, où chaque magasin constitue en fait une entreprise indépendante, avec certains services communs tels qu'une centrale d'achats, un service de publicité, une aide à la formation...

Des entretiens ont eu lieu avec les responsables des ressources humaines de chacune des sociétés, les directeurs, les responsables du personnel et du secteur-caisse de chaque magasin, et une quinzaine de caissières d'un magasin de chaque société.

Nous avons aussi recueilli nombre de statistiques portant plus particulièrement sur le personnel à temps partiel, dans une trentaine de magasins de diverses sociétés.

Elles nécessitent une évolution des mentalités au niveau de l'encadrement et des responsables de magasin jusqu'ici habitués à une gestion à très court terme et purement quantitative, dans laquelle les préoccupations financières et commerciales sont privilégiées par rapport aux préoccupations sociales de gestion du personnel. De nouvelles formes de gestion privilégiant la recherche de la qualité par rapport au seul souci de rentabilité et d'amélioration du chiffre d'affaires ne peuvent se mettre en place sans un projet d'entreprise. Si nous avons pu observer que ces nouvelles formes de flexibilité se trouvaient le plus souvent dans des magasins dotés d'une autonomie non seulement en matière de choix des produits et de fixation des prix mais aussi de gestion du personnel, il est également vrai que les incitations, sous forme d'information et de formation, de la part des directions d'entreprise jouent un rôle important.

Nous n'avons étudié ici que des sociétés spécialisées dans les hypermarchés ou des sociétés succursalistes (ayant diverses formes de magasins de la supérette à l'hypermarché) excluant les « indé-

pendants » qui ont aussi quelques petits hypermarchés, qui exercent depuis quelques années une concurrence basée avant tout sur les prix. Quelle influence exercent-ils ou exerceront-ils sur les sociétés hypermarchés ?

Peut-être pouvons-nous faire l'hypothèse que l'on va vers une diversification des sociétés d'hypermarchés. Certaines continueront à axer la concurrence par l'action sur les prix en ne prenant en compte que des aspects quantitatifs de modulation du temps, quitte à avoir une main-d'œuvre avec un fort *turn-over*. D'autres, jugeant que la concurrence se fera sur la qualité, privilégieront une gestion plus qualitative de la main-d'œuvre, cherchant à la fidéliser et à la motiver davantage par une meilleure prise en compte de ses attentes.

Françoise Guélaud,
Laboratoire d'économie
et de sociologie du travail,
Aix-en-Provence

Bibliographie

Amadiou J.-F. et Mercier N., « Relations contractuelles et flexibilité : le cas d'un hypermarché », *Travail et Emploi* n° 3, 1989.

Bertrand O., « Qualité et hétérogénéité des emplois de services », *Formation Emploi* n° 23, juillet-septembre 1988.

Boyer R., « Informatisation de la production et polyvalence... ou comment une flexibilité peut en cacher une autre », *Formation Emploi* n° 14, avril-juin 1986.

CEREQ en collaboration avec l'ADEP, *Emploi, qualification, formation dans la grande distribution alimentaire*, sous la direction d'O. Bertrand, la Documentation française, juin 1990, collection Prospective Formation Emploi.

Dupuis M., *Distribution : la nouvelle donne*, les Editions d'organisation, Paris 1986.

Eymard-Duvernay F., *Modes de gestion de la main-d'œuvre et flexibilité de l'emploi*, Document de travail, CEE, 1988.

Freyssinet J., « Paradigme de la flexibilité ou nouveau rapport salarial ? » in *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*, Economica, 1988.

Gadrey J., « Les systèmes d'emplois tertiaires au cœur des transformations du marché du travail », *Formation Emploi* n° 29, janvier-mars 1990.

Gauvin A. et Michon F., « L'aménagement du temps de travail et la flexibilité » in *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*, Economica, 1988.

Guélaud F., Lanciano C., Lemaire M., Roustang G. et Sellier F., *La flexibilité du travail dans les hypermarchés*, LESE, Aix-en-Provence, 1989.