

# Modèles d'entreprises et formes de gestion sociale dans les hypermarchés : diagnostic et évolution

par Sophie Le Corre

*Les modèles d'entreprises des années 60 et 70, qu'ils misent sur le « discount » ou sur la « qualité », qu'ils fonctionnent de manière centralisée ou décentralisée, produisaient des règles sociales plus clairement identifiées que dans les années 80.*

*L'intensification de la concurrence déplace le niveau de régulation socio-organisationnelle de l'entreprise vers l'établissement, en même temps qu'elle l'affaiblit : un contexte peu favorable à la construction des identités professionnelles.*

On pourrait analyser la gestion sociale dans les hypermarchés en partant d'une série d'observations sur le recrutement, les formes d'emploi et les salaires, la promotion et la formation. On aboutirait alors à un catalogue hétéroclite où le pire côtoie le meilleur : temps partiel imposé, bas salaires, mauvaises conditions de travail, anti-syndicalisme virulent d'un côté ; aménagement annuel du temps de travail, effort de formation et d'organisation polyvalente du travail de l'autre, pour ne citer que quelques éléments.

Un constat s'impose donc d'entrée de jeu quand on parle des hypermarchés : il n'y a pas un modèle de gestion sociale à peu près uniforme, comme c'est le cas pour certaines branches professionnelles, mais des situations très différentes d'une entreprise à l'autre, voire d'un établissement à l'autre. C'est un secteur d'activité jeune, pour lequel le niveau d'analyse pertinent en matière de gestion sociale n'est pas celui de la branche.

Au-delà de cette impression première d'hétérogénéité, renforcée par l'évolution très rapide du secteur, il est possible de reconstituer des formes dominantes de gestion sociale. Toutefois, isoler la

gestion sociale de son contexte n'aurait aucun sens : c'est un élément au sein d'un dispositif plus large, celui des politiques générales d'entreprises et de leur cadre d'exercice. Bref, de ce que nous nommons la « régulation socio-organisationnelle ».

Nous proposons ici une typologie des formes et des niveaux de cette régulation dans les hypermarchés français. Elle s'organise autour de deux axes : le positionnement commercial et le mode de fonctionnement des entreprises. Ils permettent de reconstituer quels ont été, selon nous, les deux modèles fondateurs de l'activité des hypermarchés en France, du début des années 60 à la fin des années 70, les formes de gestion sociale qui y ont prévalu et les enjeux auxquels elles ont répondu (première partie) ; de voir ensuite comment et pourquoi ces modèles ont évolué ou risquent de le faire, en produisant un troisième modèle que nous qualifions de « rupture » (deuxième partie) ; et enfin, d'évaluer les effets de cette évolution sur les identités professionnelles et sociales des salariés et sur les modes de régulation socio-organisationnelle des entreprises (troisième partie).

Nous nous appuyons sur deux enquêtes : l'une, achevée, sur les politiques de management participatif dans la distribution, dans laquelle nous avons présenté une typologie de ces politiques corrélée avec des profils socio-économiques de treize entreprises du « grand commerce de détail », dont les hypermarchés<sup>1</sup> ; l'autre, en cours de réalisation, sur le mode de fonctionnement et les identités au travail dans les hypermarchés, basée sur six mois d'observation participante comme caissière dans un grand hypermarché de la région parisienne et sur des monographies d'établissements dans deux groupes d'hypermarchés<sup>2</sup>.

### LES DEUX MODÈLES FONDATEURS : « L'HYPERMARCHÉ » ET « LE SUCCURSALISME »<sup>3</sup>

Quelques études récentes confirment l'hétérogénéité du secteur des hypermarchés en matière de gestion sociale, que ce soit sur le plan de la flexibilité du temps de travail – recours aux contrats à durée déterminée, au temps partiel ou à une gamme très variée d'horaires (Guélaud et al., 1989) – ou sur celui des formes de négociation collective – recours prioritaire à un marché interne de l'emploi ou à des ajustements locaux (Amadiou, Mercier, 1989)<sup>4</sup>.

Ces travaux proposent bien quelques facteurs explicatifs de cette diversité : économiques et sociaux (force et orientation syndicales, caractéristiques de la main-d'œuvre et de ses aspirations professionnelles et extra-professionnelles) pour le premier ; essentiellement économiques pour le

second (surface des points de vente<sup>5</sup> et ratios chiffre d'affaires par mètre carré et salarié). Aucun pourtant ne fait jouer systématiquement ces facteurs pour établir une typologie des entreprises.

Deux axes fondamentaux peuvent, selon nous, caractériser les entreprises d'hypermarchés, en ce qu'ils se sont historiquement accompagnés – séparément ou ensemble – d'orientations spécifiques des choix de gestion opérés par les entreprises : leur positionnement commercial et leur mode de fonctionnement<sup>6</sup>.

### POSITIONNEMENT COMMERCIAL ET MODE DE FONCTIONNEMENT : LES DEUX AXES D'UNE TYPOLOGIE

Le positionnement commercial des hypermarchés peut être défini d'une manière simple et efficace par l'alternative discount-qualité :

– la priorité au discount est centrée sur une offre de prix les plus bas possibles, impliquant des marges commerciales faibles, notamment sur les produits de grande consommation, et la recherche constante d'une baisse des coûts de fonctionnement, y compris des frais de personnel ;

– la priorité à la qualité est centrée sur une offre d'une gamme étendue de produits et de services et sur l'accueil des clients, avec des coûts de fonctionnement plus importants, notamment en frais de personnel (développement de rayons à la coupe, de stands d'information, de services après-vente, de formation du personnel à l'accueil...) et des marges commerciales plus élevées.

Ces deux termes sont, bien sûr, relatifs et ont connu en trente ans une évolution de leur conte-

1 Les politiques de management participatif dans la distribution, pratiques, enjeux et représentation des dirigeants, Travaux sociologiques du laboratoire de sociologie du changement des institutions (LSCI), n° 10, janvier 1989. Enquête basée sur quarante et un entretiens de dirigeants de treize entreprises de la grande distribution et sur le dépouillement de documents internes et de la presse professionnelle.

2 Trois monographies sont achevées sur quatre prévues : deux cent trente entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès d'employés libre-service, vendeurs, caissières, chefs de rayon et de département, directeurs de magasins et régionaux, acheteurs, fournisseurs, etc.

3 Lorsque les termes hypermarché et succursalisme sont entre guillemets, ils désignent des modèles et non le secteur d'activité.

4 F. Guélaud, C. Lanciano, M. Lemaire, G. Roustang et F. Sellier, *La flexibilité du travail dans les hypermarchés*, LEST, Aix-en-Provence, 1989. J.-F. Amadiou et N. Mercier, *Mode de production flexible et évolution de la négociation collective*, CNAM, Paris, décembre 1988 et « Relations contractuelles et flexibilité, le cas d'un hypermarché », *Travail et Emploi* n° 41, 1989.

5 Globalement, pour les grandes surfaces alimentaires, plus la taille de l'établissement est élevée, plus les rendements sont forts, que ce soit par mètre carré ou par employé. L. Bisault (« Grandes surfaces alimentaires : le règne des hypermarchés », *Economie et Statistique* n° 196, février 1987) suggère qu'il existe d'autres éléments que la taille pour expliquer les rendements élevés des GEGS, qui ont les plus grands magasins : l'organisation des points de vente, la logistique, la qualification du personnel ou les conditions d'achat, etc. De plus, si la taille est bien un élément important, parmi d'autres, pour les GEGS, « à l'inverse, dans le commerce associé indépendant, les bons résultats sont obtenus en dépit d'une structure de taille peu favorable » et il faut donc faire l'hypothèse du rôle d'autres facteurs (le mode de gestion du personnel, notamment).

6 Voir notre étude sur *Les politiques de management participatif dans la distribution* (1989, op. cit.) et également celle du CEREQ concernant l'ensemble de la grande distribution alimentaire, qui utilise ces facteurs, parmi d'autres, surtout pour construire des scénarios d'évolution (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).

nu ; ainsi, même les discounters purs et durs du début ont élargi leur gamme de services, mais qualité et discount restent bien les deux termes

majeurs du positionnement commercial des hypermarchés, sur lesquels leurs campagnes publicitaires renseignent immédiatement.

Les hypermarchés sont répartis par type d'entreprises exploitantes (formes d'exploitation ou formes d'appartenance) en cinq groupes : les grandes entreprises spécialisées en grandes surfaces (GEGS) avec des enseignes comme Auchan, Carrefour, Continent... ; les entreprises succursalistes (Casino, Mammouth... ) ; le commerce associé indépendant que nous appellerons dans cet article les indépendants (Intermarché, Leclerc... ) ; les

entreprises gérant à titre principal des magasins populaires et des grands magasins (GM/MP) ; les entreprises coopératives.

La répartition des hypermarchés entre ces différentes formes d'appartenance a évolué de la manière suivante de 1978 à 1991 (chiffres de début de l'année considérée) :

Hypermarchés	Nombre de magasins (en unités et en %)						Surface de vente (en %)		
	1978		1986		1991		1978	1986	1991
GEGS	135	36,5	260	44,8	349	41,0	49,1	56,9	55,1
Succursalistes	121	32,7	164	28,3	145	17,0	29,6	25,1	16,6
Indépendants	65	17,6	108	18,6	307	36,1	11,0	11,2	23,4
GM - Mag. pop.	16	4,3	23	4,0	27	3,2	3,8	3,1	2,4
Coopératives	33	8,9	25	4,3	23	2,7	6,5	3,7	2,5
<b>Total</b>	<b>370</b>	<b>100</b>	<b>580</b>	<b>100</b>	<b>851</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : *Libre-Service Actualités*, « Atlas des hypermarchés et des supermarchés » n°s 649-650, 16 décembre 1977 ; n°s 1005-1006, 13-20 décembre 1985 ; n°s 1236-1237, 20-27 décembre 1990.

Le mode de fonctionnement peut être analysé en termes de centralisation ou de décentralisation, ici d'autonomie des magasins par rapport au siège ou à la centrale d'achats en matière de choix et gestion des assortiments, de fixation des prix de vente et des marges, d'implantation des rayons et des produits, d'animation et de promotion, de gestion du personnel et, plus récemment, d'informatisation de la gestion commerciale<sup>7</sup>.

Défini de cette manière, le mode de fonctionnement concerne surtout l'organisation du travail de l'encadrement et de la maîtrise (à partir des chefs de rayon) et assez peu celle des employés, qui a été partout pensée, au départ, de manière à peu près uniforme, par transposition du schéma taylorien industriel. D'où la caractérisation possible des hypermarchés comme « mixte organisationnel », qu'on peut rapprocher de la thèse du CEREQ sur la polarisation des qualifications dans la distribution (CEREQ, 1990, op. cit.), si l'on considère de façon restrictive la qualification au sens de classification

et non de compétences mises en œuvre dans les travaux de vente, d'encaissement ou de rayon<sup>8</sup>.

Il n'y a pas de corrélation simple entre positionnement commercial et mode de fonctionnement, même si les choix des entreprises dans ce domaine sont toujours justifiés par des impératifs de rentabilité et présentés comme cohérents avec l'option commerciale. Mais c'est bien la prise en compte simultanée des deux qui permet de reconstituer des modèles d'entreprises. Reste que les deux modèles fondateurs se définissent en s'opposant symétriquement sur chacun de ces deux axes.

<sup>8</sup> Les emplois du commerce sont réputés déqualifiés en raison du faible niveau d'exigence des entreprises à l'embauche (diplômes, expérience professionnelle) et des conditions d'emploi et de travail du secteur (rémunérations et classifications basses, horaires astreignants, temps partiel...). La mauvaise image sociale de ces emplois conforte cette réputation. Si l'on adopte une définition plus large de la qualification (cf., par exemple, les articles de L. Demailly et de D. Montjardet, *Sociologie du Travail* n° 1, 1987), les emplois d'employés d'hypermarché sont loin d'être déqualifiés puisqu'ils requièrent un ensemble de savoir-faire complexes, d'ordre relationnel (capacité culturelle et stratégique) et pas seulement technique (maîtrise d'un produit, de la gestion), dont les conditions d'acquisition, de maintien et de rétribution ne sont que rarement envisagées par les entreprises. Voir notre communication au séminaire de 1990 *Compétence et compétitivité des entreprises* de l'IRIS-TS, Université Paris Dauphine : « Caissières et vendeurs en hypermarché : une introuvable identité professionnelle ? » (à paraître en 1991).

<sup>7</sup> Pour le choix de ces indicateurs, voir notamment « L'organisation humaine des hypermarchés », *Point de Vente* n° 256, 258, 259, 260, 1983-1984.

## L'ENTREPRISE COMME NIVEAU DE RÉGULATION

Les deux axes permettent de définir deux modèles d'entreprises « faisant de l'hypermarché » selon des rationalités différentes. Ils peuvent être vus comme les modèles dominants du début de l'activité des hypermarchés en France, auxquels correspondent deux formes de gestion sociale : celui des entreprises d'origine hypermarchés et celui des entreprises ayant fait de l'hypermarché à partir d'une autre forme commerciale, c'est-à-dire essentiellement les succursalistes<sup>9</sup>. Ces deux modèles se mettent en place dans les années 60 et se généralisent dans les années 70.

### **Le modèle « hypermarché » : une flexibilité encadrée sur les plans organisationnel et social**

Les entreprises de ce modèle ont été à l'origine de la formule des hypermarchés en France, construite sur deux facteurs simples dont la conjonction a produit une « révolution commerciale », permise par de profondes mutations socio-économiques (croissance de la consommation, urbanisation, diffusion de l'automobile et du réfrigérateur, etc.) :

- une technique d'externalisation des coûts vers le client permettant des prix bas : le libre-service ;
- le gigantisme (30 à 50 000 références contre 4 à 5 000 dans un supermarché, sur une surface minimum de 2 500 m<sup>2</sup> en périphérie des villes) qui permet de réaliser d'énormes économies d'échelle.

Positionnées sur les prix, ces entreprises ont opté pour un mode de fonctionnement très décentralisé, reposant sur les principes d'autonomie de gestion des magasins et d'« essai-erreur » : l'expérimentation est préférée à la règle ; les procédures de travail s'inventent au fur et à mesure et ponctuellement, sans s'imposer comme règle générale. Le chef de rayon est la figure centrale du système, qui lui confère le pouvoir et les vertus d'un véritable chef d'entreprise ; c'est sur lui que repose la capacité d'innovation et d'adaptation de l'entre-

<sup>9</sup> Nous écartons délibérément ici les entreprises pour lesquelles l'hypermarché n'a constitué qu'une activité minoritaire dans les années 60 et 70 : les magasins populaires, les coopératives et les indépendants. Les coopératives sont en difficultés financières importantes depuis 1985 et ne constituent plus un réseau uni de distribution (L. Bisault, art. cit.), mais l'hypermarché a toujours représenté une part minoritaire de leur chiffre d'affaires : 15 % en 1976, 29 % en 1984, contre 57 et 65 % pour l'ensemble des groupes alimentaires (D. Bury, « Le »grand« commerce de détail en France de 1972 à 1986 », *Economie et Prévision* n° 79, fascicule 3, 1987) ; enfin, on peut considérer qu'elles ont été très proches sur bien des points du succursalisme (voir J. Ion, *De l'échoppe à l'hyper, évolution des manières de consommer*, CRESAL-CNRS, Saint-Etienne, 1978). Le constat est plus simple pour les GM/MP qui n'ont jamais réellement investi le créneau des hypermarchés. Enfin, on verra que les indépendants investissent ce créneau depuis les années 80, en modifiant considérablement la donne concurrentielle dans ce secteur (voir tableau de l'encadré p. 16).

prise, qui en fait le contraire d'une organisation routinière, prisonnière de ses traditions et ne parvenant pas à s'adapter aux nouvelles données du marché : c'est pourquoi nous parlons de « flexibilité organisationnelle ».

Outre le recours à un discours quasi mythologique sur la responsabilité individuelle et l'urgence, centré sur les stéréotypes de l'aventurier, de l'autodidacte et du cow-boy, et légitimé par la présence du fondateur-pionnier, la décentralisation s'est accompagnée d'une « flexibilité sociale » caractérisée par deux traits :

- un *turn-over* et une précarité des emplois ;
- avec, pour contrepartie, une professionnalité interne explicitement élitiste (promotion interne pour « les meilleurs », c'est-à-dire pour ceux ayant adhéré au modèle de la responsabilité et de la disponibilité) et un niveau de salaire pour tous les salariés supérieur à celui de la branche.

Ces deux derniers points peuvent être rapprochés de l'analyse proposée par Amadiou et Mercier (1989, voir note 3). Ils décrivent la mise en place d'un marché du travail interne dans une entreprise d'hypermarché, formalisé par un accord d'entreprise et reposant sur un dispositif de fidélisation de la main-d'œuvre, par des dispositions salariales avantageuses et l'existence d'une filière de promotion réservée aux postes d'employés de libre-service et de vente. Selon eux, cet accord aurait permis de faciliter le recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée et de s'assurer de sa productivité, dans une période de plein emploi où le secteur des hypermarchés était peu attractif. Mais l'efficacité sociale du marché interne qu'ils décrivent supposerait que les critères de fidélisation soient réellement connus des salariés et incitatifs, ce qui n'est pas montré. Plus généralement, l'enjeu de fidélisation des salariés ne nous paraît pas central : ceux-ci, particulièrement en province, se sont toujours présentés en masse pour être recrutés dans les hypermarchés<sup>10</sup> qui permettaient à l'époque d'échapper à l'usine ou donnaient l'occasion de réapparaître sur le marché de l'emploi à bon nombre de femmes. Par contre, les entreprises du modèle « hypermarché » ont eu besoin, pour l'efficacité de leur fonctionnement décentralisé, d'assurer la sélection et d'obtenir la mobilisation de leur

<sup>10</sup> Voir l'article de A. Miranda, « Un hypermarché s'installe et offre des emplois : plus de mille personnes se présentent » (*Statistique et Développement des Pays de la Loire* n° 19, INSEE, décembre 1975) qui mentionne les chiffres suivants : 4 000 personnes se sont renseignées, 1 200 ont déposé une candidature et 200 ont été finalement embauchées (hors temporaires) à l'ouverture d'un hypermarché. C'est, paradoxalement, davantage aujourd'hui, en période de chômage, que l'hypermarché est le moins attractif puisqu'on va y travailler faute de mieux, à défaut du bureau et d'un emploi à temps complet : tous nos entretiens montrent ce changement dans la population à l'embauche des employés, qui reste à nuancer selon les bassins d'emploi et les politiques de recrutement des entreprises.

encadrement, via l'élitisme et le *turn-over*, c'est-à-dire la détection des meilleurs et le départ des moins bons ou de ceux qui ne sont plus performants.

La décentralisation a eu dans ces entreprises valeur de dogme, dont le bien-fondé s'est trouvé confirmé et justifié par un succès économique indéniable<sup>11</sup>. Mais la décentralisation et, plus largement, la flexibilité organisationnelle et sociale s'avèrent être encadrées à l'échelle de l'entreprise. Celle-ci impose sa marque en définissant un cadre incontournable : elle privilégie un mode de développement par croissance interne plutôt que par rachat d'entreprises concurrentes, et centré sur son activité d'origine ; elle maintient, quel que soit l'état de la concurrence locale pour chacun de ses établissements, un positionnement commercial stable et une politique sociale cohérente avec ses objectifs économiques et commerciaux (*turn-over*, salaires élevés, promotion sélective) et favorise un syndicalisme maison d'entreprise.

Autrement dit, le modèle « hypermarché » fonctionne selon le principe paradoxal de la « flexibilité encadrée »<sup>12</sup>.

### **Le modèle « succursalisme » : centralisme réglementaire et gestion sociale paternaliste**

Les entreprises de ce modèle ont ouvert des hypermarchés en conservant leur rationalité d'origine, issue du succursalisme, et définie à la fois par un centralisme réglementaire et la recherche d'adhésion des salariés par une gestion sociale paternaliste.

Elles se caractérisent par une volonté de contrôle du sommet sur l'ensemble de l'organisation qui peut se lire dans la définition impérative d'une politique commerciale axée sur la qualité des produits et de l'accueil des clients ; elle-même garantie par une gestion centralisée des achats et par l'établissement de normes et de procédures assurant l'uniformité des points de vente, ainsi que par un mode de développement privilégiant l'intégra-

tion verticale des activités (amont industriel, aval restauration...) et une croissance interne plutôt que par rachat.

Le dogme ici n'est pas celui de l'autonomie, mais celui de la conformité de chaque élément au sommet, le discours dirigeant se situant systématiquement sur le registre du religieux (on parle de la « Bible » pour désigner les codes de procédures) et non sur celui de l'aventure (le « cow-boy »).

Un tel modèle suppose que les salariés jouent pleinement le jeu de la politique commerciale qualitative. Comment obtenir leur implication et leur adhésion à la « Bible » ? La réponse du « succursalisme » a, historiquement, été celle d'une gestion sociale paternaliste, où le sommet impose ses règles et valeurs contre une double garantie :

— garantie de stabilité et de sécurité de l'emploi, en privilégiant l'ancienneté et le recrutement familial ;

— garantie d'une professionnalité interne par recours exclusif à des critères maison pour la gestion des carrières (cf. l'importance de la formation maison avec des pourcentages de la masse salariale deux fois plus importants que ceux du secteur, proches du minimum légal) et le refus de recourir à des critères externes tels que le diplôme — ce qui est fréquent dans le secteur<sup>13</sup> — mais aussi l'expérience professionnelle acquise ailleurs, y compris dans des entreprises similaires. Plus encore que pour le modèle précédent, le syndicalisme maison d'entreprise a été favorisé.

Cette gestion a renforcé, en retour, l'efficacité du centralisme réglementaire en faisant des liens de fidélité et de loyauté réciproques ses principes formels de régulation.

Les deux modèles fondateurs décrits s'opposent sur de nombreux points qui façonnent très concrètement la vie et le fonctionnement quotidiens des établissements. Ainsi, les changements de directeur de magasin s'accompagnent fréquemment dans le modèle « hypermarché » d'un changement de l'équipe d'encadrement et pratiquement jamais dans le modèle « succursalisme » ;

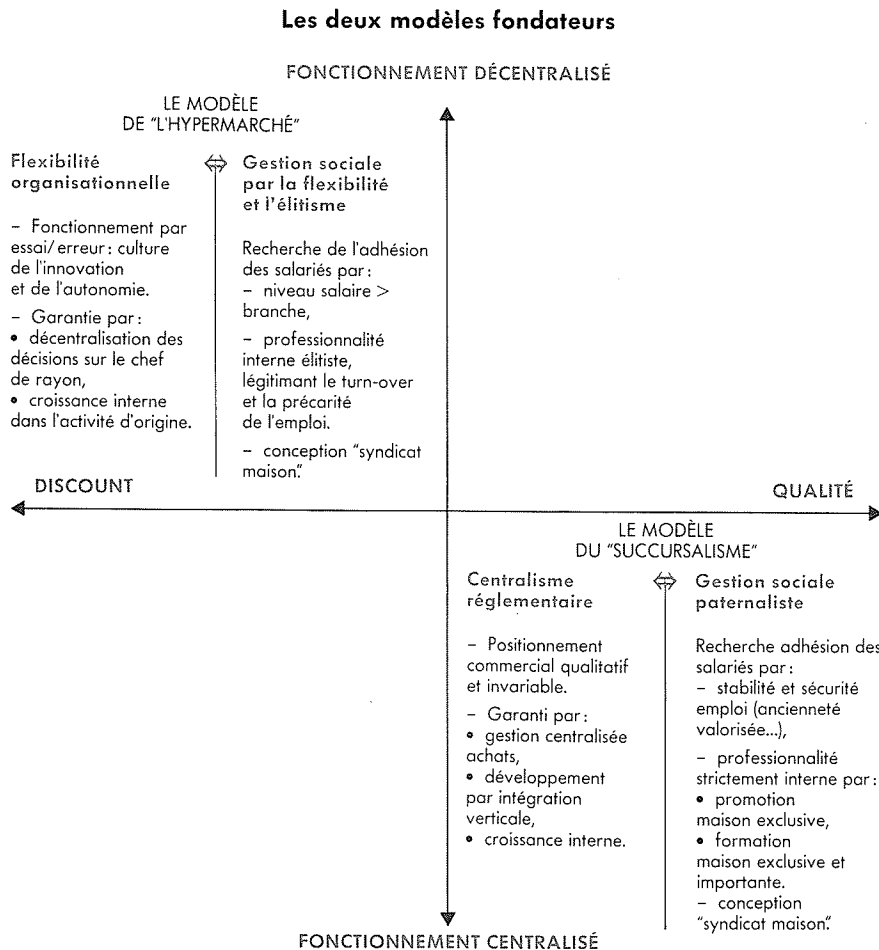
11 La croissance des parts de marché de l'ensemble des hypermarchés dans la vente au détail a été très forte de 1973 à 1989, sachant que les GECS sont en tête du secteur sur la période, que ce soit en nombre de magasins ou en surface de vente : la part des hypermarchés passe de 5,9 en 1973 à 9,4 en 1980 et à 15,9 en 1989, de 9,2 à 14,5 et à 24,8 pour l'alimentaire et de 3,8 à 6,6 et à 11 % pour le non-alimentaire (*Libre-Service Actualités* (LSA) n° 474, 20 décembre 1973 et *INSEE Première* n° 102, septembre 1990).

12 Sans prendre à notre compte l'ensemble de leur analyse, nous empruntons le qualificatif d'encadré à M. Bauer et E. Cohen, (*Qui gouverne les groupes industriels ?*, Le Seuil, 1981). Pour ces auteurs, le pouvoir des cadres est encadré par le système dirigeant qui organise la négociation autour d'enjeux subordonnés et exerce ainsi sur toute la technocratie « une domination plus souple et subtile que l'organisation bureaucratique (...), exigeant de l'initiative et donnant aux cadres et ingénieurs le sentiment de participer à la définition des politiques de l'entreprise » (p. 198).

13 La grande distribution alimentaire souligne volontiers le rôle qu'elle a joué et joue encore en matière de promotion sociale en favorisant la promotion de non-diplômés. On ne peut nier, en tout cas, son rôle d'insertion dans l'emploi puisque c'est un secteur dont la population salariée est nettement plus jeune et moins diplômée que l'ensemble de la population active française : elle compte deux fois plus de jeunes de moins de trente ans (50 %) que celle-ci et 54,5 % de non-diplômés contre 48,5 % (CEREQ, op. cit. p. 229). Mais son rôle de promotion sociale reste, selon nous, à prouver : il faudrait, en plus du diplôme, connaître l'origine sociale des agents de maîtrise et des cadres issus de la promotion interne pour pouvoir l'affirmer. Sur notre échantillon, restreint il est vrai, beaucoup ont eu recours à l'hypermarché pour se reclasser et cela est vrai aussi des actuels « bac + 2 ». L'hypermarché serait alors une voie de rattrapage social des classes moyennes, et quelquefois supérieures, après un échec ou une mauvaise orientation scolaires.

dans un cas, l'allégeance des cadres doit être réaffirmée au niveau local de l'établissement ; dans l'autre, l'allégeance est due au sommet et, en

même temps, garantie par celui-ci (par la formation, la règle, etc.) et ne doit donc pas se rejouer à chaque changement de directeur.



En dépit de ces différences, ces modèles se retrouvent sur un point fondamental : c'est au niveau de l'entreprise que s'opère la régulation socio-organisationnelle. Le mode de croissance est interne, le positionnement commercial stable, les politiques sociales cohérentes avec les politiques économiques et commerciales (salaires élevés ou sécurité de l'emploi ; professionnalité interne sélective ou éducative, syndicalisme maison). Dans les deux cas, la vision dirigeante de l'entreprise est celle d'une communauté singulière et autarcique, socialement régulée par l'idéologie du sommet. Nous la qualifions de « centralisme idéologique » : on gouverne par l'idéologie tout autant que par la règle (« succursalisme ») ou d'autant plus que la règle est absente (« hypermarché »), par appel et production de mythes – le père fondateur, la philosophie

de l'entreprise – comme socle d'un code de morale impératif. Ce centralisme idéologique, sous l'influence d'un changement de contingence économique à partir des années 80, s'est renforcé ou s'est dilué en produisant un troisième modèle de « rupture ».

### L'ÉVOLUTION DES MODÈLES FONDATEURS ET L'APPARITION D'UN MODÈLE DE « RUPTURE »

Les deux modèles fondateurs n'ont pu exister que dans un contexte d'expansion très rapide du secteur des hypermarchés, où chaque entreprise pouvait accroître ses parts de marché sans trop gêner l'entreprise concurrente.

## ENJEUX ET MODALITÉS DE L'ÉVOLUTION

Les réponses apportées par ces modèles n'opèrent plus totalement depuis le début des années 80, en grande partie parce qu'elles sont peu adaptées à des contextes locaux devenus très concurrentiels. Si les hypermarchés continuent globalement à accroître fortement leur part de marché depuis 1980 (voir la note 11), c'est dans une situation de moins en moins favorable. Tous les indicateurs convergent sur ce point. Le « seuil de saturation » du marché en matière d'équipement commercial, souvent évoqué, semble reculer constamment, malgré les effets de limitation dus à la loi Royer de 1973 : une étude du CECOD en 1982 prévoyait qu'il y aurait, en 1990, 550 hypermarchés en France<sup>14</sup>, alors qu'on en compte aujourd'hui 851. La densité commerciale des hypermarchés ne cesse de croître régulièrement, sans que baisse pour autant celle des supermarchés (83 m<sup>2</sup> pour 1 000 habitants en moyenne nationale pour les hypermarchés et 122 m<sup>2</sup> pour les supermarchés au 1<sup>er</sup> janvier 1991, contre respectivement 74 m<sup>2</sup> et 110 m<sup>2</sup> au 1<sup>er</sup> janvier 1989<sup>15</sup>). D'autre part, les marges commerciales baissent<sup>16</sup>, ce qui traduit une concurrence de plus en plus vive entre enseignes d'hypermarchés, mais aussi face à d'autres formes de vente : les enseignes spécialisées pour le non-alimentaire (électroménager, textile, etc.) et surtout les supermarchés pour l'alimentaire. Or, ceux-ci sont dominés par les indépendants qui pratiquent une politique stricte de discount, connaissent une forte croissance à partir de 1980 et se mettent de plus en plus à ouvrir des hypermarchés<sup>17</sup>.

Là où les marges commerciales se rétrécissent, les coûts liés aux modes de fonctionnement antérieurs deviennent trop importants :

— pour le modèle « hypermarché », il s'agit des coûts liés au fonctionnement par essai-erreur et à

sa faible aptitude à sédimenter son réservoir d'expériences et d'innovations. L'enjeu pour les entreprises de ce modèle est de mémoriser et de diffuser ces innovations, de rationaliser et de centraliser davantage leur fonctionnement, l'introduction de l'informatique pouvant servir de déclencheur à ce mouvement<sup>18</sup>. Et également des coûts des politiques salariales, accrus avec l'ancienneté ;

— pour le modèle « succursalisme », il s'agit des coûts liés à la gestion sociale paternaliste (sécurité d'emploi, ancienneté, formation...) et au centralisme réglementaire, peu apte à composer avec l'extérieur dans le cas du passage à une croissance externe par rachat et à imposer son image de marque commerciale hors de ses zones d'implantation traditionnelles.

Les entreprises correspondant à ces modèles ont cherché des solutions alternatives, tant sur le plan social qu'économique. Celles de « l'hypermarché » ont ainsi mis en place des politiques de management participatif à destination des employés, mais aussi des cadres avec pour objectifs explicites d'intérioriser, d'améliorer et d'inventer de nouvelles règles de fonctionnement et pour objectif implicite de maintenir la culture originelle de l'autonomie tout en l'encadrant davantage. Cela n'a pas été le cas des entreprises du « succursalisme » dans lesquelles l'introduction du management participatif aurait signifié l'échec de la « Bible ». Sur le plan économique, les unes et les autres se sont tournées vers de nouvelles stratégies de développement par l'internationalisation ou la diversification<sup>19</sup>.

Globalement, il y a pourtant eu rupture et non simple aménagement des logiques fondatrices, comme en témoigne le nombre d'entreprises qui correspondaient à ces deux modèles et qui y échappent aujourd'hui et à propos desquelles on peut diagnostiquer qu'elles sont en crise de régulation socio-économique. Elles fonctionnent de manière centralisée, par héritage de structures anciennes pour celles issues du « succursalisme » ou par réorientations de la gestion pour celles issues de « l'hypermarché ». Elles sont passées à un mode de développement par rachat et diversification dans des activités parallèles, tout en ayant un

14 Où va le commerce français ? *Physionomie et perspective d'évolution 1960-1990*, CECOD, 1982.

15 « Atlas 1991 des hypers et des supers », LSA n° 1 236-1 237, 20-27 décembre 1990.

16 En 1983, les taux de marge chez les « spécialistes » (entreprises réalisant plus de 90 % de leur chiffre d'affaires dans la forme de vente considérée) étaient de 19,3 % pour les magasins populaires, 13 % pour les hypermarchés et 12,7 % pour les supermarchés, contre respectivement 19,6, 15,7 et 14,6 % en 1978. La dispersion s'est accrue ; la faible différence entre hypermarchés et supermarchés est due au fait que « la part des ventes de produits non alimentaires, mieux margés, est beaucoup plus importante dans les premiers : 40 % au lieu de 20 % » (M. Barge, « Commerce de détail : la dispersion des marges exprime la variété des services rendus », *Economie et Statistique* n° 196, février 1987).

17 Les indépendants représentent, au 1<sup>er</sup> janvier 1991, 63 % du nombre de magasins et 66 % de la surface de vente des supermarchés (LSA, « Atlas 1991 des hypers et des supers », art. cit.). De 1980 à 1982, leur activité en volume progresse en moyenne de 15,7 % par an et, en 1984, Leclerc devient le leader de la distribution française en chiffre d'affaires, devançant Carrefour (D. Bury, art. cit.).

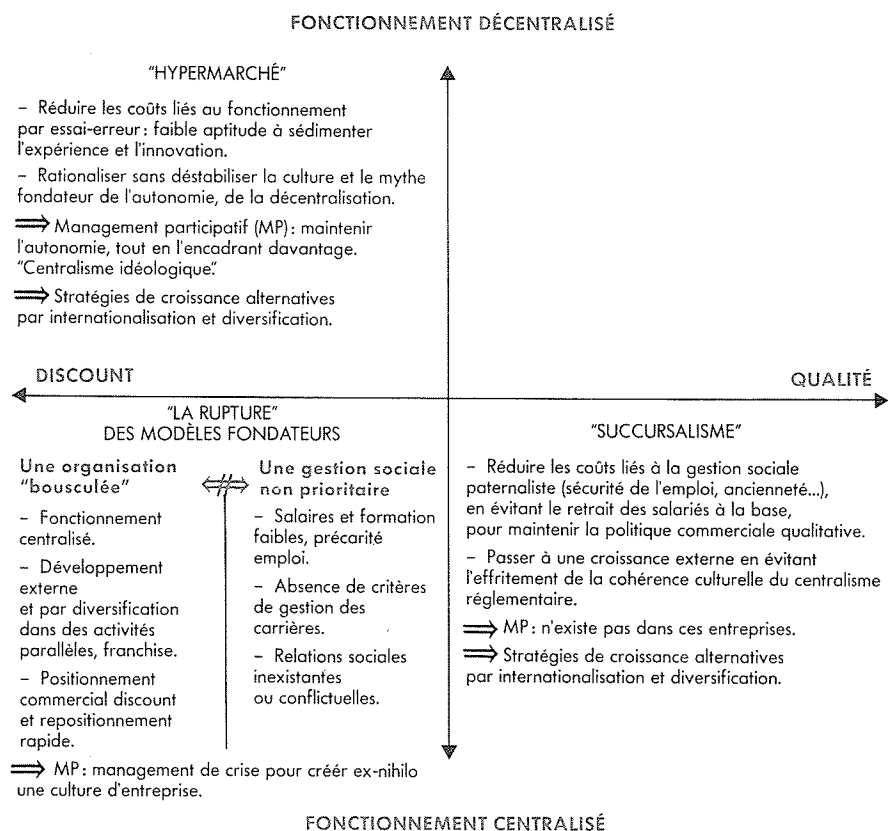
18 Voir Y. Negro et J. Orsoni, « Une nouvelle race de gestionnaires dans la distribution », *Revue française de gestion* n° 53-54, septembre-décembre 1985 ; M. Filser, « Repérer l'évolution des canaux de distribution », *Revue française de gestion* n° 62, mars-avril 1987 ; et « Décentralisation, la fin d'un dogme ? », LSA n° 1 222, 13 septembre 1990.

19 Voir C. Billet, « Essai d'analyse des stratégies d'internationalisation des entreprises françaises de distribution », *Cahiers Lillois d'Economie et de Sociologie* n° 15, 1<sup>er</sup> semestre 1990, et D. Bury (art. cit.). Celui-ci fait état du ralentissement de la croissance de ce qu'il appelle les « groupes alimentaires » (GEGS et succursalistes *grosso modo*) et du redéploiement de leur activité à partir de 1980 : la part des activités diversifiées, hors commerce, dans leur chiffre d'affaires passe de 2,7 % en 1975 à 6,8 % en 1982 et à 11,3 % en 1986 ; et celle des diversifications géographiques de 6,7 % en 1983 à 11,5 % en 1986.

positionnement commercial de discounters, dû quelquefois à un passage très rapide de la qualité vers les prix. La gestion sociale est loin d'être prioritaire dans ces entreprises, où les salaires et la formation interne sont faibles, et les relations sociales, quand elles existent, plutôt conflictuelles. Là aussi, les dirigeants ont eu recours au management participatif, mais avec un enjeu très différent de celui de « l'hypermarché » : celui d'une tentative de gestion par les ressources humaines d'une crise de

croissance trop rapide, via la création *ex-nihilo* de valeurs et d'une culture d'entreprise et en dehors de toute modification des autres règles du jeu social ; les dispositifs participatifs n'ont, significativement, concerné que les employés, sans réussir à se diffuser durablement, et tout en ayant pour objectif explicite l'intériorisation d'une culture commerciale. Ils ont été essentiellement le produit d'un volontarisme dirigeant, réduit le plus souvent aux PDG et à la fonction « ressources humaines ».

### Les enjeux de l'évolution des modèles fondateurs et les caractéristiques d'un modèle de rupture



### L'HYPOTHÈSE D'UNE ATTRACTION CROISSANTE DES INDÉPENDANTS : L'ÉTABLISSEMENT COMME NIVEAU DE RÉGULATION

Nous présentons ici, à titre d'hypothèse, un scénario d'évolution où toutes les entreprises issues des deux modèles fondateurs se rapprochent du troisième modèle, celui de « la rupture », sans règles

du jeu social et où la rationalité économique prend toujours le pas sur la prise en compte du social.

Ce scénario n'est pas le seul envisageable. Le CERECQ, notamment, en propose un autre avec la même hypothèse d'intensification de la concurrence mais concernant l'ensemble de la grande



distribution alimentaire, qui prévoit une spécialisation des formes de vente par type de clientèle, de produits et de prix, avec d'un côté des magasins de moyenne et haute gamme et de l'autre des magasins centrés sur le discount (CEREQ, 1990, op. cit.), ce qui signifierait la fin des hypermarchés à la française, caractérisés par la formule « tout sous un même toit ».

Celui que nous retenons nous paraît, à l'heure actuelle, le plus probable pour une raison majeure : la position dominante des indépendants dans le secteur des supermarchés et leur montée en puissance dans celui des hypermarchés poussent la majorité des entreprises, d'abord localement puis nationalement, à adopter un positionnement commercial plus « discount » que jamais. Tous les interlocuteurs rencontrés s'accordent sur ce point : partout où ils ont affaire à un concurrent indépendant, ils s'alignent sur lui pour leurs prix de vente.

Cela a surtout concerné les produits alimentaires et de consommation courante pour lesquels les marges commerciales étaient déjà faibles (voir la note 15), avec pour effets une multiplication des ventes à perte et une pression accrue sur les fournisseurs pour obtenir de meilleures conditions tarifaires et les empêcher de le faire au profit des seuls indépendants sur un site ; ou encore l'apparition en 1976 et la généralisation dans les années 80 de marques propres chez tous les distributeurs et la baisse de l'alimentaire au profit du non-alimentaire (de 61 %, hors droguerie-hygiène-parfumerie, du chiffre d'affaires en 1987 à 57 % en 1990 (LSA, « Atlas 1991 des hypers et des supers », art. cit.).

Mais cela risque de concerner de plus en plus les produits non alimentaires (textile, bazar lourd...), ayant jusqu'à présent les meilleures marges, si les indépendants se mettent à ouvrir de plus grands établissements. On pourrait alors penser que les indépendants se rapprocheraient de plus en plus commercialement du modèle de « l'hypermarché », ce qui serait conforme à la thèse récurrente de l'embourgeoisement cyclique d'une forme de vente, aussitôt concurrencée par une nouvelle<sup>20</sup>. Mais les signes accréditant cette thèse sont pour le

moment très ténus<sup>21</sup>. Par contre, l'extension quantitative du modèle de « rupture » est telle qu'elle fait plutôt pencher vers l'hypothèse inverse de l'attraction croissante des indépendants sur tout le secteur des hypermarchés.

Cette attraction, si elle est d'abord commerciale, ne peut pas ne pas s'exercer aussi au niveau social, discount commercial rimant souvent avec ce qu'on peut qualifier de « discount social ». Le poids des frais de personnel dans la distribution est tel que toutes les entreprises cherchent à le compresser en situation de concurrence forte : en augmentant la productivité par recours à l'informatisation de certaines fonctions (logistique, achats, caisses...) — mais celle-ci paradoxalement n'a que peu pénétré dans les magasins<sup>22</sup> ; très rarement en repensant l'organisation du travail (voir la faible diffusion des formules d'ilôts-caisses ou de polyvalence entre caisses et rayons) ; plus souvent par une pression accrue sur les individus en termes de charge de travail, y compris pour les employés, ou par un contournement des accords d'entreprise ou de la convention de branche. Comme le souligne l'étude du LEST, les entreprises indépendantes ne sont pas adhérentes aux organismes signataires de la convention collective nationale, alors qu'elles représentent — hypermarchés et supermarchés confondus — 40 % du marché de la grande distribution alimentaire. Or, « même dans les entreprises adhérentes, l'application de la convention dépend de la présence syndicale dans les établissements eux-mêmes, dont on a pu noter la relative autonomie par rapport aux sociétés dont ils font partie » (Guélaud et al., op. cit., p. 96).

L'hypothèse de l'émergence d'un nouveau modèle de régulation s'exerçant au niveau de l'entreprise dans le secteur des hypermarchés — que nous indiquons par un point d'interrogation dans le schéma ci-dessous — est donc peu probable. Il y aurait plutôt substitution des modèles de références au profit des indépendants, jusque-là *outsiders* dans le secteur. Si nous parlons de modèle de « rupture »,

20 Voir J.-C. Tarondeau et D. Xardel, *La distribution*, PUF, 1985, Collection Que sais-je n° 2 215, p. 24 : « Le succès acquis, ce distributeur spatiale s'embourgeoise. Il élargit la gamme des produits offerts, embellit le décor, crée des services de plus en plus nombreux et... augmente ses prix de vente, favorisant l'apparition d'une nouvelle forme de commerce plus dépouillée et moins chère. » Ce thème de l'embourgeoisement des grandes surfaces est récurrent dans la presse économique et professionnelle (« Les hypers plébiscités », *Le Nouvel Economiste* n° 650, juillet 1988, ou « La distribution et la tentation de l'embourgeoisement », LSA n° 1 234, 6 décembre 1990).

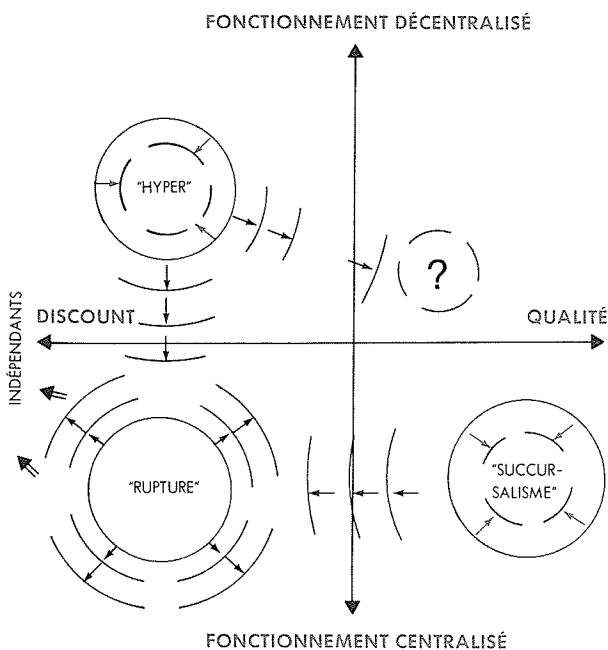
21 Le fait, par exemple, que Leclerc ait ouvert quelques hypermarchés ressemblant dans leur architecture à ceux des GEGS (décor soigné, espaces spacieux, etc) ; ou que les indépendants se mettent au développement international ou créent des marques propres en textile, ce dernier point pouvant aussi correspondre à une volonté de contrer les refus de vente de certains fournisseurs (voir « Le bilan 1990 pour vingt-huit enseignes », *Cash Marketing* n° 84, décembre 1990). A l'inverse, la présence accrue des indépendants dans le secteur des hypermarchés a contribué à faire baisser la surface moyenne des magasins de 5 801 m<sup>2</sup> en 1975 à 5 386 m<sup>2</sup> en 1990 et à augmenter la part des établissements de moins de 5 000 m<sup>2</sup> de 46 % à 55 % (LSA n° 561-562, 11-18 décembre 1975 et n° 1 005-1 006, art. cit.).

22 Voir « L'informatique en état de siège », LSA n° 1 235, 13 décembre 1990. Compte rendu d'une étude de Gamma international sur l'informatisation de la distribution.

c'est pour insister sur le caractère instable et transitoire de ce dernier et sur la recomposition en cours de l'ensemble du secteur.

Là où le niveau de régulation était l'entreprise plus que la branche, il se situerait de plus en plus au niveau de l'établissement. L'adaptation impérieuse à la concurrence locale va de pair avec un transfert, volontaire ou non, de l'initiative au profit des établissements. Même dans les entreprises les plus centralisées, les arbitrages se font, de fait, en fonction des exigences de la concurrence locale, dans tous les domaines et sans doute d'abord en matière de gestion sociale. Le développement de la franchise, par exemple, où les groupes gardent le contrôle du commercial mais se désaisissent du social, peut être interprété en ce sens.

**Scénario d'évolution des deux modèles fondateurs :  
l'extension du modèle de "rupture"  
et l'attraction croissante des indépendants**



**Lecture :** les signes  $\uparrow$  et  $\downarrow$  indiquent respectivement un accroissement ou une diminution du nombre d'entreprises appartenant à tel ou tel modèle ; les flèches  $\Rightarrow$  indiquent l'attraction exercée par les entreprises indépendantes, que nous situons en dehors des axes car elles apparaissent tardivement dans le secteur et ne constituaient pas jusqu'alors un modèle.

Si le scénario présenté se confirme, cela ne fera qu'amplifier les problèmes sociaux déjà repérables dans les hypermarchés, avec des coûts importants pour les individus et pour les entreprises.

**VERS UN AFFAIBLISSEMENT DE LA RÉGULATION SOCIALE**

Les évolutions en cours des modes de fonctionnement et de gestion ont d'ores et déjà des effets sur les systèmes sociaux dans les hypermarchés. Ces effets sont liés à l'opacification des règles du jeu social ou accentuent des traits déjà en germe dans les systèmes sociaux antérieurs, comme la fragilité des identités professionnelles ou le caractère ouvert du système<sup>23</sup>.

**UNE OPACIFICATION DES RÈGLES DU JEU SOCIAL**

Les règles du jeu social apparaissent de plus en plus opaques aux yeux des salariés parce qu'elles ne constituent plus un cadre de référence stable et connu de chacun. Ainsi, les règles de promotion et de gestion des carrières, jusqu'à présent bâties sur le mode de la promotion maison, sont actuellement perturbées par le recrutement d'une partie de l'encadrement au niveau « bac + 2 »<sup>24</sup>.

De plus, les écarts aux règles existantes, quand elles sont connues, sont si nombreux qu'ils les vident de sens et qu'on n'est jamais sûr de son « bon droit » : avoir une pause à une heure correcte aux caisses ou à la vente et pas seulement quand il n'y a pas trop de clients et que cela arrange la hiérarchie ; connaître ses horaires suffisamment à l'avance ou ne pas faire trop d'heures en nocturne ; savoir si son contrat à durée déterminée sera renouvelé et son nombre d'heures augmenté quand on est à temps partiel.

Cette opacification a trois effets principaux qui se renforcent mutuellement.

D'abord les relations hiérarchiques sont perçues comme régies par l'arbitraire et se situent majoritairement sur le registre de la sollicitation (on quémande un samedi de repos, un aménagement d'horaires...) et très peu souvent sur celui de la négociation ou de la réclamation (le respect de la règle). Symétriquement, on est rarement en mesure de refuser quelque chose à sa hiérarchie, au risque d'une fin de non-recevoir à la prochaine sollicitation (ne plus avoir d'heures complémentaires pour les employés à temps partiel notamment). Dans ce contexte, le « bon chef » n'est qu'exceptionnellement le professionnel compétent ou l'ani-

<sup>23</sup> Pour toute cette partie, voir notre communication au séminaire de l'IRIS-TS, « Caissières et vendeurs en hypermarchés : une introuvable identité professionnelle ? », art. cit.

<sup>24</sup> Pourtant, « le marché interne, comprenant les transferts interétablissements, contribue (encore) fortement au renouvellement des catégories d'encadrement » dans le commerce de détail alimentaire : « 57,6 % des entrées durables des agents de maîtrise et 68,3 % de celles des cadres sont issus de ce marché » (CEREQ 1990, op. cit. p. 240).

mateur d'équipe, mais celui qui permet des arrangements, qui est à la fois juste et compréhensif et à qui l'on oserait demander des choses sans pour autant être à sa merci. L'arbitraire de la hiérarchie s'explique bien sûr en partie par les contraintes de résultats qui pèsent fortement sur elle : le nombre d'heures mensuelles attribuées à chaque rayon dépend du chiffre d'affaires et cela oblige à une gestion serrée des frais de personnel. Le temps partiel est une réponse à cette contrainte (ajustement rapide par le jeu des heures complémentaires)<sup>25</sup>, d'autant plus efficace que l'on maintient l'opacité sur les règles. Mais cette gestion par l'incertitude traduit aussi une tendance de la hiérarchie à reproduire vis-à-vis de leurs employés ce qu'ils vivent eux-mêmes à leur niveau. L'hypermarché est un univers organisationnel où la notion même de « droit » est quasiment absente, pour la hiérarchie comme pour les employés<sup>26</sup>.

Ensuite, la promotion interne est de moins en moins attractive : essentiellement parce qu'elle exige un investissement en temps de travail, en stress quotidien ou en menace de mutation aussi important que par le passé (il faut faire ses preuves), mais devenu exorbitant au regard d'une réussite incertaine (il ne suffit plus de faire ses preuves) et d'un gain faible (salaire, reconnaissance par l'entreprise...).

Enfin, la tendance au retrait des individus par rapport à leur travail s'accroît, tout au moins là où ce retrait est possible, où il n'est pas empêché par une charge de travail trop forte, par le face à face avec les clients ou par une trop grande dépendance à l'égard de la hiérarchie pour les horaires. D'où l'importance numérique des « projets » professionnels de sortie : véritables stratégies de reconversion pour quelques employés et cadres, retour à l'emploi précaire là où il n'y a pas trop de chômage, utopie du départ pour beaucoup d'employés figés par la peur anticipée du chômage. Tout cela contribue à fragiliser davantage des identités professionnelles déjà très incertaines.

### **DES IDENTITÉS PROFESSIONNELLES PEU ÉTABLIES**

Les identités professionnelles en hypermarché, et notamment celles des employés, sont en effet peu établies pour plusieurs raisons.

25 Voir l'étude de F. Guélaud et al. (1989, op. cit.) et R. Clément, « Temps de production et gestion des temps de travail, le cas du commerce de détail », communication à la 3<sup>e</sup> conférence du séminaire international sur le Temps de Travail, Vienne, 12-15 décembre 1989.

26 De ce point de vue, l'argument des partisans de l'ouverture des commerces le dimanche, qui met en avant l'importance des contreparties sociales pour les salariés (volontariat, salaire, etc.), est peu fondé en l'état actuel des choses : on voit mal comment ces contreparties seraient effectivement garanties dans les hypermarchés.

D'une part, l'organisation du travail dans les magasins est extrêmement individualisée, sans dépendances horizontales (on fait seul son travail), et avec des lignes hiérarchiques très courtes : les contraintes pèsent directement sur les individus, sans possibilités d'échange autour du travail ou d'étalement des contraintes sur un collectif de collègues inexistant ou sur une hiérarchie rare et soumise aux mêmes contraintes. Le bricolage individuel pour pallier les multiples imprévus de la journée et le manque total d'entraide deviennent la norme de travail, à tous les niveaux hiérarchiques : le phénomène « banal » des heures supplémentaires non payées et non récupérées ou des pauses qu'on ne prend pas pour finir un travail mesurable quotidiennement est, à cet égard, plus que révélateur, de même que la charge horaire de l'encadrement (soixante heures et plus, réparties sur six jours).

D'autre part, l'univers relationnel de travail<sup>27</sup> est incertain : on a rarement affaire à un interlocuteur stable par rapport auquel on pourrait se définir. C'est vrai de la hiérarchie avec laquelle les relations sont — on l'a vu — fluctuantes et marquées par l'arbitraire. C'est vrai aussi des collègues avec lesquels les relations s'établissent à la périphérie du travail, essentiellement pendant les temps de pause et de repas, ou au vestiaire entre deux armoires, et entre lesquels les affinités se nouent surtout en fonction des modes de vie, du hors-travail, principalement par génération d'installation dans la vie conjugale ; ces affinités, même si elles apparaissent incontournables, restent légères et n'occasionnent que peu de sociabilité à l'extérieur de l'entreprise. Cela l'est encore plus des clients, acteur « exogène » et fluide, mais omniprésent : ils sont rarement perçus comme une entité homogène — « le client », « la clientèle » — mais plus souvent comme une mosaïque socialement hétérogène, à laquelle on doit sans cesse s'adapter.

Le modèle de la « rupture », que nous avons décrit sous l'angle de son mode de fonctionnement économique et social, serait ainsi de moins en moins, du point de vue sociologique, un système social producteur de normes et d'identités professionnelles, tout en devenant de plus en plus contraignant pour les individus, particulièrement dans des contextes de chômage fort. Cet affaiblissement de la régulation confère indéniablement aux entreprises tournées vers le discount une grande souplesse organisationnelle et sociale, dans la mesure où les contraintes liées à la dilution des règles sociales seraient explosives dans un système stable

27 Sur l'importance des relations au travail dans la constitution et le repérage des identités professionnelles, voir R. Sainsaulieu, *L'identité au travail*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1977.

et fermé, alors qu'elles s'évacuent ici « en continu », notamment par le *turn-over* et le temps partiel. Cela a cependant un coût à l'évidence très élevé pour les individus, mais aussi pour les entreprises qui poursuivraient une stratégie commerciale qualitative sans pouvoir l'appuyer sur des identités professionnelles commerçantes ou gestionnaires.

Les règles de gestion sociale s'affaiblissant et s'opacifiant, les normes et les identités professionnelles proviennent de plus en plus de l'extérieur du système, par transposition d'apprentissages acquis avant et ailleurs que dans l'entreprise. C'est bien ce que montrent nos premiers résultats sur l'identité commerçante : quand elle existe, elle est souvent antérieure à l'entrée dans l'hypermarché, rarement transmise et reconnue par l'entreprise. Avec le glissement du niveau de la régulation socio-organisationnelle de l'entreprise vers l'établissement, plusieurs éléments pèseraient ainsi davantage : les trajectoires individuelles et leur configuration dans chaque magasin, la présence des clients qui transmettent sans cesse une image sociale des hypermarchés et de ses emplois<sup>28</sup>.

Au total, l'hypermarché apparaît de plus en plus comme un univers organisationnel et social peu intégré et peu intégrateur. On y trouverait davantage d'identités sociales que d'identités profession-

nelles : les premières, à l'inverse des secondes, ne se constituant pas dans l'univers de travail, mais en référence à des archétypes sociaux qui ont cours dans la société environnante – la figure du commerçant indépendant ou la voie de la promotion sociale, par exemple. Le trait fondamental de l'hypermarché serait alors d'être un « système ouvert ».

\*  
\*  
\*

Vouloir aller contre le scénario présenté d'attraction croissante des indépendants suppose – on le voit – une réflexion d'ensemble sur les hypermarchés, et sur le commerce en général, questionnant non seulement les politiques sociales du secteur, mais aussi les choix commerciaux et organisationnels qui y sont faits. Cela suppose aussi de penser les qualifications des emplois du commerce autrement qu'en termes industriels et techniciens – à l'aune desquels ils ne valent « pas grand chose » – si l'on veut que l'image sociale peu valorisante qui y est associée puisse évoluer. Or, cette image n'est pas seulement importante auprès des diplômés que les hypermarchés cherchent à recruter, mais aussi auprès de l'ensemble de la société, c'est-à-dire des clients sous le regard desquels on travaille en permanence dans ces entreprises. Les emplois d'hypermarchés, et plus généralement du commerce, ont en effet une « visibilité » forte par rapport aux emplois de bureau ou d'usine.

Sophie Le Corre,  
LSCI-CNRS IRESO, Paris

<sup>28</sup> On peut rapprocher ce point de la thèse de J.-C. Delaunay et J. Gadrey sur le rôle des « usagers » dans la définition des activités et des qualifications dans les secteurs des services : *Les enjeux de la société de service*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1987.