



HAL
open science

La flexibilité du travail dans les hypermarchés

Françoise Guélaud, Caroline Lanciano-Morandat, Madeleine Lemaire, Guy Roustang, François Sellier

► To cite this version:

Françoise Guélaud, Caroline Lanciano-Morandat, Madeleine Lemaire, Guy Roustang, François Sellier. La flexibilité du travail dans les hypermarchés : rapport pour la Direction générale de l'Emploi, des Affaires Sociales et de l'Education de la Commission des Communautés Européennes (CEE). [Rapport de recherche] Laboratoire d'économie et sociologie du travail (LEST). 1989, pp.116. halshs-03767683

HAL Id: halshs-03767683

<https://shs.hal.science/halshs-03767683>

Submitted on 2 Sep 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License



CENTRE NATIONAL
DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

**LA FLEXIBILITE DU TRAVAIL DANS
LES HYPERMARCHES**

Ont collaboré à cette recherche :

**Françoise GUELAUD
Caroline LANCIANO
Madeleine LEMAIRE
Guy ROUSTANG
François SELLIER**

**LABORATOIRE D'ECONOMIE ET DE SOCIOLOGIE DU TRAVAIL
35 Avenue Jules Ferry, 13626 AIX-EN-PROVENCE CEDEX**

**LA FLEXIBILITE DU TRAVAIL DANS
LES HYPERMARCHES**

**Cette recherche a bénéficié de l'aide financière
de la Direction générale de l'Emploi, des
Affaires Sociales et de l'Education de la
Commission des Communautés Européennes**

Ont collaboré à cette recherche :

**Françoise GUELAUD
Caroline LANCIANO
Madeleine LEMAIRE
Guy ROUSTANG
François SELLIER**

Novembre 1989

SOMMAIRE

| | |
|---|----|
| INTRODUCTION | 7 |
| PREMIERE PARTIE - LE CAS FRANCAIS | 11 |
| <u>I - QUELQUES DONNEES GENERALES SUR LA GRANDE DISTRIBUTION</u> | 13 |
| 1.1. Le développement du secteur commercial | 13 |
| 1.2. Le secteur de la grande distribution alimentaire | 14 |
| 1.3. Diverses formes d'exploitation des hypermarchés | 19 |
| 1.4. Evolution de la politique de la grande distribution | 22 |
| 1.5. Choix de l'échantillon et méthode d'enquête | 24 |
| <u>II - L'ORGANISATION DES HORAIRES DANS LES HYPERMARCHES</u> | 27 |
| 2.1. La flexibilité en dehors du secteur caisse | 30 |
| 2.2. La flexibilité dans le secteur caisse | 32 |
| a - les CDD et les contrats saisonniers | 33 |
| b - les temps partiels et les heures complémentaires | 35 |
| c - l'organisation des horaires | 38 |
| d - les avantages et les inconvénients de ce mode de gestion | 46 |

| | |
|---|----|
| III - <u>DE NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION</u> | 53 |
| 3.1. Au niveau de la branche | 54 |
| 3.2. Au niveau des magasins | 57 |
| DEUXIEME PARTIE - LE CAS ITALIEN | 67 |
| I - <u>QUELQUES DONNEES GENERALES SUR LA GRANDE DISTRIBUTION</u> | 69 |
| 1.1. L'évolution du secteur commercial | 69 |
| 1.2. Les diverses formes d'exploitation des hypermarchés | 72 |
| 1.3. La présentation des sources et méthodes d'enquête | 75 |
| 1.4. L'évolution de la politique de la grande distribution | 76 |
| II - <u>L'ORGANISATION DE LA FLEXIBILITE</u> | 79 |
| 2.1. L'évolution de la législation et possibilités de flexibilité | 79 |
| 2.2. La flexibilité de l'activité | 82 |
| 2.3. La flexibilité du travail | 84 |
| 2.4. Les points de vue de ce mode de gestion | 87 |
| TROISIEME PARTIE - LES RELATIONS SOCIALES DANS LES HYPERMARCHES | 91 |
| I - <u>ACTEURS NATIONAUX</u> | 92 |
| 1.1. L'acteur employeur | 92 |
| 1.2. L'acteur syndical | 95 |

| | |
|--|-----|
| II - <u>NIVEAUX DE NEGOCIATION ET COUVERTURE CONVENTIONNELLE DU SECTEUR</u> | 96 |
| 2.1. Du niveau national au niveau d'entreprise | 96 |
| 2.2. Le niveau de l'établissement | 99 |
| III - <u>LOI ET CONVENTION</u> | 101 |
| ANNEXE - PROTOCOLE D'ACCORD SUR LE TRAVAIL A TEMPS PARTIEL ET LE TRAVAIL INTERMITTENT EN FRANCE | 105 |
| CONCLUSION | 107 |
| BIBLIOGRAPHIE | 113 |

INTRODUCTION

La question à laquelle cette recherche essaie de répondre est la suivante : comment les hypermarchés assurent-ils la flexibilité du volume du travail pour s'adapter aux variations de fréquentation de la clientèle ?

Cette étude sur les hypermarchés permet de mieux connaître une catégorie de salariés dont la situation contraste avec le salariat traditionnel de la grande industrie (prioritairement masculin, à temps plein, assuré d'une stabilité de l'emploi, représenté par des syndicats qui jouaient un rôle important dans la négociation des conditions collectives de travail identiques pour tous). Dans les hypermarchés comme dans l'industrie, la recherche du moindre coût est très forte, surtout pour réduire les charges de main d'oeuvre qui représentent une part importante de la valeur ajoutée. Mais dans l'industrie la rationalisation dans l'organisation du travail se fait, à l'abri du client en quelque sorte, puisque la production peut être stockée. Et sauf dans le cas du travail en équipes, les temps de travail d'une part, les temps de loisirs, de repos, de consommation, d'autre part, y sont bien tranchés. Au contraire l'activité des hypermarchés est organisée en fonction de la fréquentation de la clientèle. Et pour permettre à la clientèle de faire aussi ses courses en dehors des heures de travail normales, il y a extension des heures d'ouverture et brouillage des temps sociaux. De ce fait les employés des hypermarchés sont obligés de travailler le soir ou le samedi. Et la fréquentation de la clientèle qui varie constamment selon les heures, les jours ou les mois, oblige à une irrégularité des périodes de travail pour les employés.

Notre enquête a porté exclusivement sur les hypermarchés, dans le souci d'avoir des situations plus contrastées par rapport au commerce traditionnel, avec des magasins plus grands (les hypermarchés ont plus de 2.500 m²), une plus forte division du travail et, a priori, des organisations d'horaires plus spécifiques, avec une forte proportion de temps partiel de courte durée.

Dans les hypermarchés, l'amplitude des heures d'ouverture (en France le plus souvent de 9 h à 22 h, 6 jours sur 7) et les variations d'activité selon les heures de la journée, les jours de la semaine ou les mois de l'année, amènent à faire fluctuer constamment le nombre de salariés au travail et à les faire travailler à des temps atypiques. Pour étudier quels compromis s'instaurent entre les exigences des clients et les aspirations des salariés, tout en assurant la rentabilité des magasins, nous nous sommes plus spécialement intéressés aux caissières, dont l'activité est la plus directement dépendante des variations de la clientèle. Dans chaque société, nous avons rencontré le directeur des ressources humaines, et dans chaque magasin, le directeur, le responsable du personnel et le responsable des caisses. Dans certains magasins nous avons interviewé des caissières : au total 70 en France et 20 en Italie.

Parmi les magasins enquêtés en France, il n'y a pas les magasins indépendants (Leclerc, Intermarché, etc...) qui n'appartiennent pas à de grandes sociétés de distribution. Ces magasins sont nombreux, et il semble que le plus souvent leur politique du personnel soit peu élaborée, ce qui fait probablement peser sur leurs salariés des contraintes supérieures à celles que nous avons rencontrées. Mais notre échantillon donne déjà une idée de la diversité des situations de travail et des politiques de gestion du personnel possibles pour assurer la flexibilité du travail.

La comparaison entre la France et l'Italie permet d'enrichir la question au départ de cette recherche (1). En effet la réglementation du travail, les modes de négociations entre patronat et syndicat, la force des syndicats, les périodes de développement des hypermarchés etc... paraissaient différentes dans les deux pays, aussi était-il important d'étudier si cela menait à des différences significatives dans les formes de compromis entre les besoins de la clientèle et des salariés. Autrement dit, les différences nationales entraînent-elles des différences dans l'organisation des temps de travail des hypermarchés français et italiens, qui sont pourtant de conception technique identique.

La première partie du rapport expose les résultats de la recherche en France, la seconde les résultats en Italie, la troisième compare les modes de négociation dans les deux pays.

¹ Nous avons collaboré au départ avec G. GASPARINI, professeur de sociologie, I. PICCOLI, chercheur économiste, M. AMBROSINI, chercheur sociologue, de l'Université Catholique de Milan. Par la suite, l'équipe italienne a mené son enquête sur la flexibilité du travail dans diverses activités, alors que nous nous sommes centrés sur les hypermarchés.

PREMIÈRE PARTIE

LE CAS FRANCAIS

I. QUELQUES DONNEES GENERALES SUR LA GRANDE DISTRIBUTION

1.1. Le développement du secteur commercial

Le secteur commercial en France comme l'ensemble du secteur tertiaire est depuis quelques années un secteur créateur d'emplois, alors même que les autres secteurs sont stagnants ou en décroissance. D'après les résultats des recensements concernant la population active, le commerce avec 2.556.000 personnes représente en 1982 12% de la population active ayant un emploi. Près de 2 millions d'entre eux sont des salariés.

La population du commerce s'est accrue de 6,5% entre 1975 et 1982, de près de 30% entre 1962 et 1982. La proportion des salariés a fortement augmenté, tandis que les non-salariés sont en décroissance en valeur absolue et relative. Si l'on se limite au seul commerce de détail, qui nous intéresse ici, il occupe, en 1982, 1.590.000 personnes, dont plus de 1.000.000 salariés, la croissance entre 1962 et 1982 ayant été de 20% pour l'ensemble de la population active de ce secteur, et de 60% pour les seuls salariés.

Population active du commerce (en milliers)

(d'après les recensements)

| | 1962 | 1968 | 1975 | 1982 | 1986 |
|----------------------|------|------|------|------|------|
| . Commerce | 1973 | 2239 | 2341 | 2542 | 2535 |
| dont salariés | 1197 | 1516 | 1739 | 1935 | 1988 |
| . Commerce de détail | 1329 | 1490 | 1543 | 1590 | |
| dont salariés | 680 | 835 | 980 | 1080 | |

L'emploi dans le commerce de détail alimentaire représente 41% de l'ensemble de l'emploi du commerce de détail, et les salariés de l'alimentaire, plus des trois-quart des salariés des commerces de détail.

D'après l'enquête de l'INSEE sur le commerce, les effectifs du commerce ont évolué de la façon suivante depuis 3 ans :

Effectifs salariés du Commerce (en milliers)

| | | |
|---------------------------|---------------|---------------|
| | 1.1.85 | 1.1.88 |
| . Commerce de gros | 862,2 | 907 |
| de détail | 1156 | 1189 |
| dont alimentaire | 511 | 526 |
| dont hypers | 171 | 183 |
| dont supers | 108 | 133 |

Source : INSEE - Enquêtes annuelles dans le commerce.

Remarquons que, pour une part, cet accroissement des effectifs concerne des emplois à temps partiel, occupés majoritairement par des femmes. Ainsi pour l'ensemble du commerce de détail, plus du quart des employés travaillent à temps partiel.

Proportion d'emplois salariés à temps partiel (en %)

| | 1978 | 1980 | 1982 | 1985 | 1987 |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|
| . Commerce de gros | 5,8 | 6,3 | 6,6 | 7,1 | 6,9 |
| . Commerce de détail | 20,7 | 23,5 | 24,4 | 25,9 | 26,7 |
| dont Alimentation générale | 13,3 | 17,5 | 19,4 | 21,0 | 23,2 |
| dont Hypermarchés | 15,5 | 21,7 | 24,3 | 23,6 | 25,9 |
| dont Supermarchés | 11,9 | 11,6 | 12,4 | 17,9 | 18,1 |

Source : Enquêtes annuelles d'entreprises dans le Commerce - INSEE
Le Commerce en 1986, Coll. de l'INSEE C.146, Juin 87.

1.2. Le secteur de la grande distribution alimentaire

Dans la croissance du commerce de détail alimentaire, les grandes surfaces occupent une place privilégiée et ont contribué largement à l'augmentation des emplois.

Que ce soient les supermarchés (surface comprise entre 400 m² et 2500 m²) apparus en France en 1958, ou les hypermarchés (surface de plus de 2.500m²) apparus en 1963, leur croissance a été très rapide surtout depuis le début des années 70 ; et le nombre des emplois créés très important, mais avec des temps partiel de plus en plus nombreux, nous y reviendrons.

Evolution du nombre des hypermarchés

| <u>1963</u> | <u>1972</u> | <u>1975</u> | <u>1980</u> | <u>1985</u> | <u>1988</u> |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1 | 155 | 290 | 415 | 560 | 686 |

En 1988, il y avait en France 687 hypermarchés et 5.773 supermarchés. Aux alentours de 1975, des experts évaluaient à 400 hypermarchés le seuil de saturation pour la France. Ce chiffre était déjà atteint en 1980 et actuellement la croissance ne semble pas arrêtée, même si elle est aujourd'hui plus lente.

Indépendamment de leurs caractéristiques dimensionnelles, supermarchés et hypermarchés ont un certain nombre d'autres spécificités qui les distinguent des commerces traditionnels :

- Ce sont des magasins en **libre-service** (et cela a été la grande nouveauté des supermarchés) avec une prédominance des rayons alimentaires, très nette dans les supermarchés, moins importante dans les hypermarchés, où la part du non-alimentaire dépasse aujourd'hui l'alimentaire pour les plus grands d'entre eux, mais cela n'en concerne que quelques uns.

- Tous les rayons sont sur un **même niveau** et le **paiement s'effectue en une seule fois** aux caisses de sortie. Le nombre de ces caisses de sortie variant d'une douzaine pour les plus petits hypers, à plus de 70 pour les plus grands, la "moyenne" se situant aux environs de 25 caisses pour les hypers de 5000 à 6000m², les plus nombreux.

- Ces magasins pratiquent le **discount** ; cela a surtout été la grande nouveauté des hypermarchés, c'est-à-dire l'instauration de très faibles marges, permettant de proposer des prix très inférieurs à ceux des petits commerces de détail. En effet les produits étant vendus en grande quantité, de faibles marges permettent cependant de dégager des profits. Par ailleurs les fournisseurs proposent des rabais importants compte-tenu de l'importance des commandes effectuées ; d'autant que certaines sociétés de la grande distribution adhèrent à des centrales d'achat permettant d'obtenir des fournisseurs des conditions très avantageuses.

- Ces magasins doivent avoir un **parking** permettant aux clients une facilité d'accès et la possibilité d'effectuer des achats en grande quantité, qu'ils peuvent ensuite stocker chez eux. Si pour certains petits supermarchés de proximité, auxquels certains clients peuvent venir à pied, le parking peut être de taille limitée, pour les hypermarchés situés plus à la périphérie, compte-tenu de leur surface, ces parkings sont indispensables et doivent être de grande taille (la dimension du parking nécessaire est estimée à 5 fois la surface de l'hypermarché). A l'importance d'un grand parking, s'ajoute pour attirer la clientèle, l'intérêt de se trouver à proximité de voies à grande circulation, particulièrement quand l'hyper se trouve à la périphérie d'une grande ville.

- Enfin ces magasins offrent une **importante gamme de produits** surtout dans les hypermarchés, où l'un des principes de départ était d'offrir au client la possibilité de trouver "*Tout sous un même toit*". Ainsi, si dans les supers le nombre des références oscille entre 3000 et 5000, dans les hypermarchés le nombre des produits référencés varie entre 25.000 et 40.000 avec une prédominance cependant des produits alimentaires ; prédominance très nette dans les supermarchés, moins nette dans les hypermarchés. D'une façon générale, la part des produits non-alimentaires dans les ventes augmente avec la taille du magasin. Ainsi dans les plus petits supermarchés (400m²) le non-alimentaire ne représente que 11% des ventes et atteint 26% pour les magasins de 1.600m². Dans les hypermarchés, cette part passe de 33% pour les établissements de 2.500m², atteint 46% pour ceux de 8000m² et dépasse 50% pour les plus grands.

- Ajoutons que, de plus en plus souvent, l'hypermarché fait partie d'un centre commercial, c'est-à-dire qu'y est adjoint, une galerie marchande avec des petits commerces, souvent un restaurant, parfois une pharmacie, un coiffeur etc., justifiant alors plus encore le principe du "tout sous un même toit".

Dans l'ensemble du commerce alimentaire de détail, les grandes surfaces (hypers et supermarchés) occupent une place de plus en plus importante au détriment des commerces de plus petite taille.

Ainsi en 1987, les hypermarchés représentent 23,5% des ventes de détail de produits alimentaires, les supermarchés 22,2%, avoisinant donc les 50% à eux deux. En ce qui concerne le non-alimentaire, la part des hypermarchés s'accroît, mais ne représente encore, en 1987, que 10% de l'ensemble des ventes au détail des produits non-alimentaires, la plus grande part étant encore le fait de commerces spécialisés non-alimentaires¹. Cependant, tous les ans, les hypermarchés gagnent des parts de marché dans le non-alimentaire (en 1985, cette part n'était que de 8,6%) les marges étant plus élevées pour le non-alimentaire que pour l'alimentaire. Le rendement (C.A./m²)² des hypers s'accroît avec leur taille, rapidement jusqu'à 8.000m², moins nettement ensuite ; l'optimum se situant entre 7.000 et 9000m² (3). (cf. graphique ci-après).

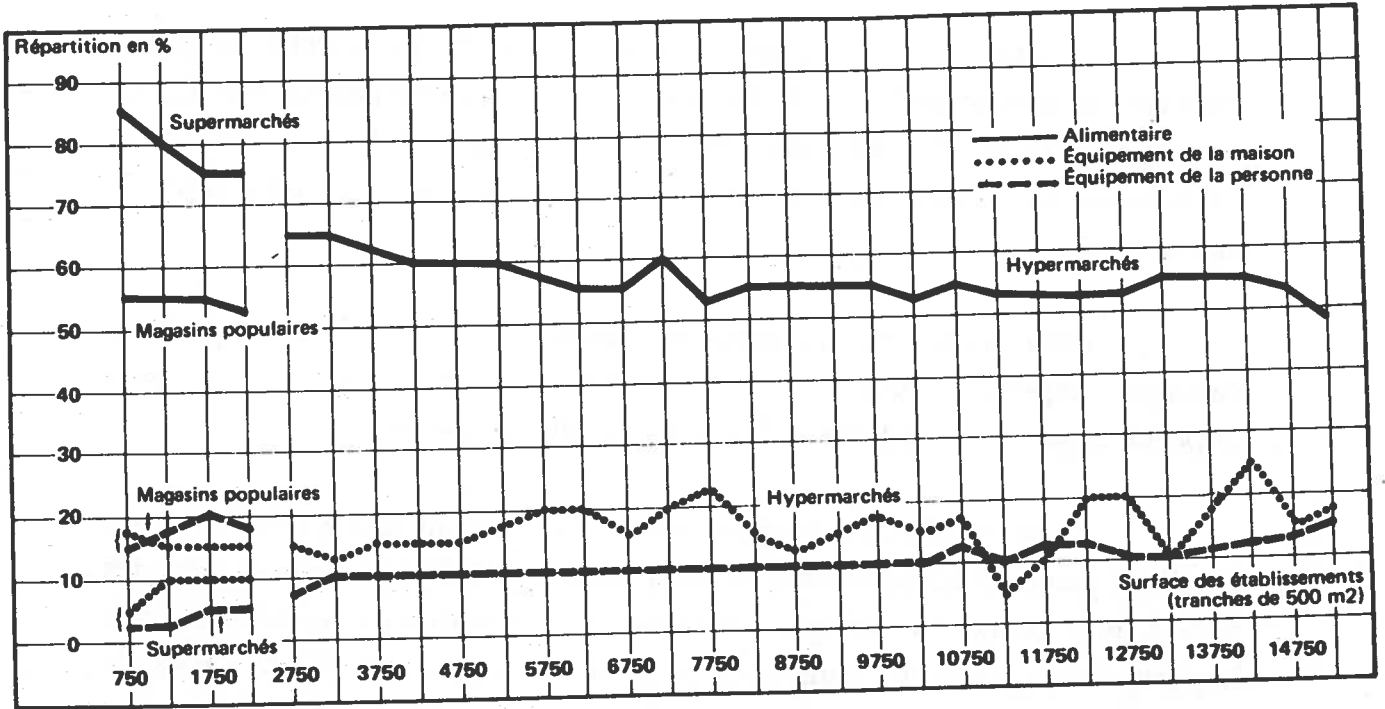
Horaires d'ouverture :

Pour améliorer le chiffre d'affaire et la productivité, par une plus grande adaptation aux heures de disponibilité de la clientèle, les hypermarchés ont des heures d'ouverture de grande amplitude, amplitude qui a eu tendance à augmenter depuis l'origine : ouverture à 9h. ou 8h.30 le matin, au lieu de 10 heures au début ; nocturnes jusqu'à 22 heures tous les jours de la semaine, alors qu'à l'origine des hypermarchés, les magasins n'étaient ouverts en nocturne que certains jours.

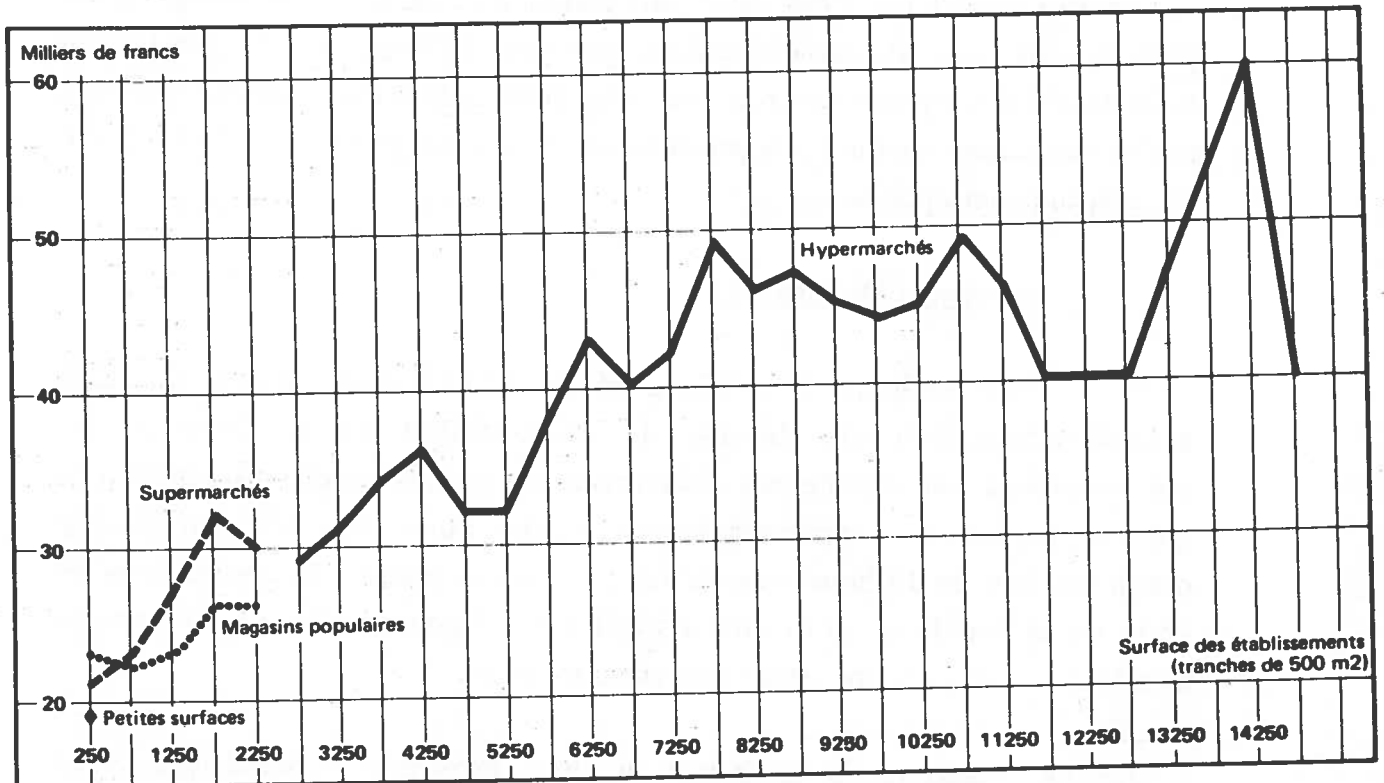
¹ Cf. *La croissance du commerce en 1987. Economie et Statistique, Avril 1988.*

² Cette productivité peut aussi se mesurer par d'autres indicateurs, tels que le C.A./employé, le C.A./caisse ; mais tous ces indicateurs augmentent avec la taille de l'hypermarché.

³ Cf. M. DUPUIS, *Distribution, la nouvelle donne*, p. 68.



Répartition du chiffre d'affaires par produits dans l'alimentation générale.



Chiffres d'affaires par mètre carré dans l'alimentation générale.

SOURCE: ÉCONOMIE ET STATISTIQUE - Février 1987

Aujourd'hui la plupart des hypermarchés sont ouverts de 9h. à 22 heures, 6 jours sur 7, pour la plupart d'entre eux, ce qui équivaut à 78 heures d'ouverture par semaine ; ceci correspondrait au travail de 2 équipes de salariés travaillant 39 heures hebdomadaires.

Mais l'organisation des horaires du personnel, pour s'adapter aux fluctuations d'affluence de la clientèle, n'est pas si simple. Il n'est pas possible de "stocker la clientèle" pour "lisser" l'activité du magasin. La présence du personnel, en contact direct avec la clientèle, doit donc se calquer sur la présence de celle-ci. Cela est en particulier le cas des caissières et des employés des rayons plus traditionnels (vente à la coupe du fromage, de la charcuterie, pâtisserie etc.). Il s'agit donc bien d'un secteur où la nécessaire flexibilité est très spécifique et différente de ce que l'on peut rencontrer dans le secteur industriel : il faut s'adapter le plus précisément possible aux variations de présence de la clientèle, ces variations étant saisonnières, journalières et même horaires.

Comment ce secteur gère-t-il cette flexibilité, comment essaie-t-il (et parvient-il ?) à concilier au mieux les intérêts du magasin, des employés et de la clientèle ? Y a-t-il des solutions qui paraissent mieux concilier ces objectifs apparemment contradictoires ? C'est ce que nous essayerons d'analyser dans cette étude.

1.3. Diverses formes d'exploitation des hypermarchés.

Il existe diverses formes d'exploitation des hypermarchés et les comptes nationaux du commerce les classent en 5 groupes :

- **les grandes entreprises spécialisées en grandes surfaces (GEGS)** dont l'existence est récente et qui n'ont que des hypermarchés : Carrefour, Auchan, Continent, Rallye, Euromarché.

- **les entreprises succursalistes**, dont l'activité est plus ancienne, Casino, Docks de France (enseigne Mammouth pour les hypers), qui gèrent également des supermarchés et des supérettes.

- **les coopératives** (Rond-Point pour les hypers) dont les hypers, à la suite de difficultés financières ont souvent été repris par d'autres sociétés et dont le nombre est donc en diminution.

- **les magasins populaires** gérant avant tout des magasins populaires, mais ayant quelques hypermarchés (enseignes Super M et Escale).

- **les commerces indépendants ou commerces associés** (principales enseignes : Leclerc et Intermarché). Chaque magasin est une entreprise indépendante, mais peut profiter d'une centrale d'achat, et d'une enseigne commune. De plus, le groupement peut fournir à ses membres un certain nombre de services : publicité, aide au financement, formation. Les adhérents doivent aussi respecter un certain nombre de règles communes, en particulier en ce qui concerne les prix.

En 1986 et 1988, les hypermarchés se répartissaient de la façon suivante, selon l'entreprise exploitante :

Répartition des hypermarchés selon leur forme d'appartenance

| | 1.1.86 | 1.1.88 |
|-----------------------|--------|--------|
| . G E G S | 222 | 268 |
| . Succursalistes | 156 | 174 |
| . Coopératives | 43 | 21 |
| . Magasins populaires | 24 | 28 |
| . Indépendants | 146 | 187 |
| | 591 | 686 |

Source : I.F.L.S. - Institut Français de Libre Service.

L'augmentation du nombre des hypermarchés se fait soit par la création de nouveaux magasins, soit par la transformation de supermarchés en hypermarchés.

Taille des hypermarchés

Si la dimension des hypermarchés varie de 2.500 à plus de 20.000m², les hypers de petite et moyenne dimension sont largement les

plus nombreux : ainsi ceux de moins de 5000m² sont majoritaires (52%) tandis que ceux de plus de 10.000m² ne représentent que 8% de l'ensemble des hypers. Encore faudrait-il distinguer par secteur d'appartenance :

- les indépendants (ou commerce associé) tels que Leclerc et Intermarché n'ont quasiment que des hypermarchés de moins de 5000 m² ;

- les sociétés ne gérant que des hypermarchés (GEGS) ont des grands ou des très grands hypers : plus de la moitié des magasins Auchan ou Carrefour ont plus de 7000m², plus du quart ont plus de 10.000m² ;

- les sociétés succursalistes, ayant toute la gamme de magasins (supérettes, supermarchés, hypermarchés) ayant plutôt des hypers de taille moyenne (3500 à 10.000m²).

Répartition des hypermarchés par taille en 1987 (en m²)

| TOTAL | 2500à<5000 | 5000à<7000 | 7000à<10.000 | 10.000à15.000 | >15.000m ² |
|-------|------------|------------|--------------|---------------|-----------------------|
| 687 | 359 | 149 | 124 | 46 | 9 |
| en % | 52,3% | 21,7% | 18% | 6,7% | 1,3% |

Source : Panorama - Points de vente. Ed. 1988

Répartition des hypermarchés de quelques enseignes selon leur taille (en m²) en France en 1987.

| | 2500à 3500 | 3500à 5000 | 5000à 7000 | 7000à 10.000 | 10.000à 15.000 | >15.000 m ² | TOTAL |
|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|-------------------|---------------------------|-------|
| . Carrefour | 2 | 2 | 26 | 19 | 13 | 6 | 68 |
| . Auchan | 0 | 5 | 7 | 18 | 9 | 2 | 41 |
| . Mammouth | | | | | | | 77 |
| dont Cofradel | - | 1 | 2 | 5 | 1 | - | 9 |
| SASM | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | - | 10 |
| Casino (1) | 5 | | 12 | 7 | 9 | - | 34 |
| . Continent | 1 | 5 | 10 | 11 | 3 | - | 30 |
| . Leclerc | 82 | 30 | 15 | 2 | 1 | - | 130 |
| . Intermarché | 13 | - | - | - | - | - | 13 |

(1) Y compris les enseignes Géant Casino de certains d'entre eux.

Les chiffres ci-dessus ne concernent que les hypermarchés localisés en France. Or certaines sociétés, principalement celles du secteur GEGS, ont aussi des magasins à l'étranger, parfois en s'associant, financièrement, à des sociétés commerciales du pays.

Ainsi : Auchan a des magasins en Espagne, aux Etats-Unis, et en Italie.

Carrefour : en Espagne (24), en Argentine (3), au Brésil (15) et aux Etats-Unis.

Continent : en Espagne, au Portugal, en Allemagne et en Italie.

Cette ouverture vers des marchés extérieurs permet à ces entreprises de poursuivre leur progression, même si le marché français s'essouffle un peu. Par ailleurs cette diversification des marchés les rend moins vulnérables aux variations conjoncturelles de chacun des pays.

1.4. Evolution de la "politique" de la grande distribution.

A l'ouverture des premiers hypermarchés, l'accent était mis avant tout sur le **discount**, c'est-à-dire sur de faibles marges permettant d'offrir des prix plus bas que dans les petits commerces. Ceci étant rendu possible d'une part grâce à la grande quantité de produits vendus (économie d'échelle), et d'autre part en transférant sur le consommateur un certain nombre de tâches ou de fonctions. Grâce au libre-service, c'est le consommateur qui effectue un certain nombre de tâches de manutention, permettant de diminuer la main-d'oeuvre nécessaire ; grâce aux possibilités de regroupement des livraisons en grande quantité pour un même lieu, le producteur (ou le grossiste) n'a pas besoin d'effectuer de multiples livraisons en des lieux de ventes dispersés et peut donc proposer des prix de transport plus faibles ; une partie des frais de transport sont ainsi assumés par le consommateur.

Le succès des hypermarchés est immédiat. Le seul fait d'avoir des prix plus bas que ceux du commerce traditionnel suffit à faire vendre et cela malgré une présentation rudimentaire, où le confort du client n'est pas pris

en compte. C'est le temps des usines à vendre. C'est aussi l'âge d'or des hypermarchés.

L'hypermarché attirait la clientèle de très loin par des produits faciles à vendre, des articles très usuels : l'épicerie prédominait. Les hypermarchés étant peu nombreux, la concurrence était réduite et le chiffre d'affaire s'accroissait rapidement. La main-d'oeuvre était relativement nombreuse, employée à temps plein, ce qui pouvait entraîner des moments de moindre utilisation de cette main-d'oeuvre, aux périodes creuses de la journée ; mais la politique était de préférer avoir trop de caissières à certains moments que pas assez à d'autres.

Avec le développement de la concurrence, vers le milieu des années 70, et son accélération vers la fin des années 70, il est devenu nécessaire d'optimiser les résultats et d'affiner la gestion ; il s'agissait de trouver un nouveau modèle qui tende vers une économie des moyens (en particulier réduction des frais de personnel, représentant une part importante de la valeur ajoutée) tout en préservant la qualité du service à la clientèle, en lui évitant en particulier des attentes longues à la caisse.

C'est à partir de là que se sont développés les contrats à temps partiel pour s'adapter aux fluctuations d'activité dans la journée et dans la semaine, et les contrats à durée déterminée pour s'adapter aux variations saisonnières, saisonnalité de la clientèle ou périodes de congé du personnel ou semaines spéciales telles que semaines anniversaire, période de Noël ou de rentrée scolaire ...

L'assouplissement des règles législatives et règlementaires concernant le temps partiel a favorisé cette évolution et a surtout conduit depuis les années 80 à une grande diversité des contrats à temps partiels qui s'échelonneront dans les magasins que nous avons observés de 16 heures (minimum autorisé par la loi) à 33 heures ; auxquels s'ajoutent aussi quelques contrats particuliers de 8h. à 15h. pour les fins de semaine et concernant soit des étudiants, soit (mais beaucoup plus rarement) des personnes ayant déjà un autre travail par ailleurs.

1.5. Choix de l'échantillon et méthode d'enquête.

Nous avons essayé d'avoir un échantillon en tenant compte des diverses caractéristiques des hypermarchés qui, nous semble-t-il, pouvaient influencer sur les variations d'activité et sur les modes d'adaptation à ces variations ; souhaitant ainsi avoir un échantillon qui, s'il ne prétend pas être représentatif de l'ensemble des situations, permet cependant d'avoir une vision relativement diversifiée de ce secteur.

Nous avons retenu les critères suivants :

- diversité des types de sociétés : GECS et Succursalistes¹ ;
- diversité des tailles ;
- diversités de localisation géographique et de type d'implantation (proche ou non d'une grande ville) ;
- diversité d'ancienneté
- magasins "saisonniers" ou non.

Finalement, nous avons un échantillon de 5 sociétés et 3 ou 4 magasins dans chaque société dont :

- la taille varie de 4.900m² à 13.500m²
- l'ancienneté s'échelonne de 1969 à 1988
- situés dans toutes les régions de France, sauf le Sud-Ouest
- certains proches de très grandes villes (Paris - Lyon - Marseille-Lille-Strasbourg) ; d'autres proches de villes moyennes
- quelques-uns (3) étant saisonniers, c'est-à-dire ayant une clientèle augmentant nettement en période de vacances, estivale principalement.

. Méthode d'enquête

Compte tenu de l'importance stratégique du secteur caisses, en contact direct avec la clientèle et donc le plus soumis aux variations

¹ *Nous n'avons pas retenu les commerces indépendants, dont les responsables sont plus difficiles à motiver et à rencontrer ; chaque magasin étant autonome et nécessitant des contacts individuels, le temps nécessaire aurait dépassé celui imparti pour cette recherche.*

d'affluence de celle-ci, c'est sur ce secteur que nous avons centré notre étude. C'est vraiment ce secteur qui supporte la flexibilité la plus importante et nécessite une gestion du personnel complexe. C'est aussi un secteur grand utilisateur de main-d'oeuvre (25% à 35% de l'effectif non-cadre du magasin).

Après des entretiens avec les responsables des Ressources Humaines de chaque société nous avons rencontré dans chaque magasin : le directeur, le responsable du personnel et le responsable du secteur des caisses.

Ces entretiens ont porté sur l'historique du magasin, les variations d'activité selon les jours, les semaines, les mois, les solutions adoptées pour s'adapter de façon aussi précise que possible à ces variations dans les divers secteurs du magasin (type et durée des contrats de travail, organisation des horaires... etc.) Les thèmes tels que l'importance de la formation, les lieux d'expression des salariés ont également été abordés. Enfin des données statistiques concernant les effectifs employés, leur répartition par type de contrats et durée du travail, le volume des heures complémentaires, le turnover et l'absentéisme ont été demandés à chacun d'entre eux¹.

Nous avons également eu des entretiens avec une quinzaine de caissières d'un magasin de chacune des sociétés, afin de connaître aussi le point de vue des salariés sur l'organisation de leurs horaires, comment elles gèrent leur emploi du temps pour arriver à concilier l'ensemble des contraintes temporelles : professionnelles, familiales, personnelles et sociales.

¹ *Mais avec peu de succès pour la plupart d'entre eux, non par mauvaise volonté, mais parce que de telles statistiques n'existaient pas telles quelles et*

II. L'ORGANISATION DES HORAIRES DANS LES HYPERMARCHES

Comme nous avons déjà eu l'occasion de le dire, l'hypermarché doit s'adapter à une activité extrêmement fluctuante selon les mois de l'année, selon les semaines, selon les jours de la semaine, selon les heures de la journée. Ces variations peuvent être plus ou moins importantes en fonction de l'implantation du magasin : un magasin dans une région touristique a des mois de juillet et d'août particulièrement chargés, tandis que c'est l'inverse pour un magasin situé dans une grande ville ; de même la fréquentation peut varier selon que le magasin est un magasin de proximité (meilleure répartition des achats tout au long de la semaine) ou un magasin excentré (clientèle qui regroupe davantage ses achats en fin de semaine), selon qu'il est ou non placé dans une zone de bureaux (plus grande fréquentation aux heures du déjeuner, alors que cela est plutôt un temps creux dans d'autres magasins).

Sans vouloir entrer dans tous ces détails, on peut dire que pour un hypermarché "classique", situé un peu en dehors de la ville, non saisonnier, les variations peuvent se caractériser de la façon suivante :

* **Par mois** : décembre, septembre, avril sont les plus importants ; janvier-février-mars, novembre, sont les plus calmes. Dans un certain nombre de magasins, le C.A. du mois de décembre représente plus du double de celui de février.

Pour les magasins saisonniers, les mois de juillet-août sont, avec les mois de décembre, les plus importants.

* **Par semaine** : les semaines les plus actives sont la première et la dernière du mois (lorsque les clients ont eu ou vont avoir leur paye), suivies de la deuxième, puis de la troisième qui est la plus creuse.

* **Par jour** : le samedi est le jour le plus important, suivi du vendredi (après-midi surtout), puis du lundi et du mercredi ; les mardi et jeudi sont en général les jours de moindre fréquentation. Le cumul des C.A. des vendredi et samedi dépasse, pour beaucoup de magasins, la somme des C.A. de tous les autres jours de la semaine. Pour les magasins saisonniers, le lundi peut être le jour le plus actif, avant le samedi et le vendredi ; les nou-

veaux arrivants en vacances pendant le week-end font alors leurs courses le lundi.

*** Par heure :** il vaudrait mieux parler par demi-heure sans doute, mais nous simplifions. Les heures de plus grande affluence sont de 10 heures à 11h.30 et de 17h. à 20h. Mais il y a là encore des différences selon les jours. Ainsi le samedi, il y a moins d'heures creuses (mise à part la plage 12-14 heures) que les autres jours de la semaine. La dernière heure de 21h. à 22 h. a une activité plus importante le vendredi que les autres soirs de la semaine, par exemple.

Chaque responsable de magasin connaît assez précisément grâce à l'historique des années précédentes toutes ces fluctuations ; la zone d'imprévision, dépendant d'évènements fortuits (tels que la météo, les évènements sportifs ou festifs non prévus à l'avance, des travaux sur le réseau routier ...) reste assez limitée : inférieure à 5% selon certains responsables. Des prévisions d'activité peuvent donc être établies. C'est en fonction de ces prévisions d'activité que sont organisés les horaires des employés du magasin.

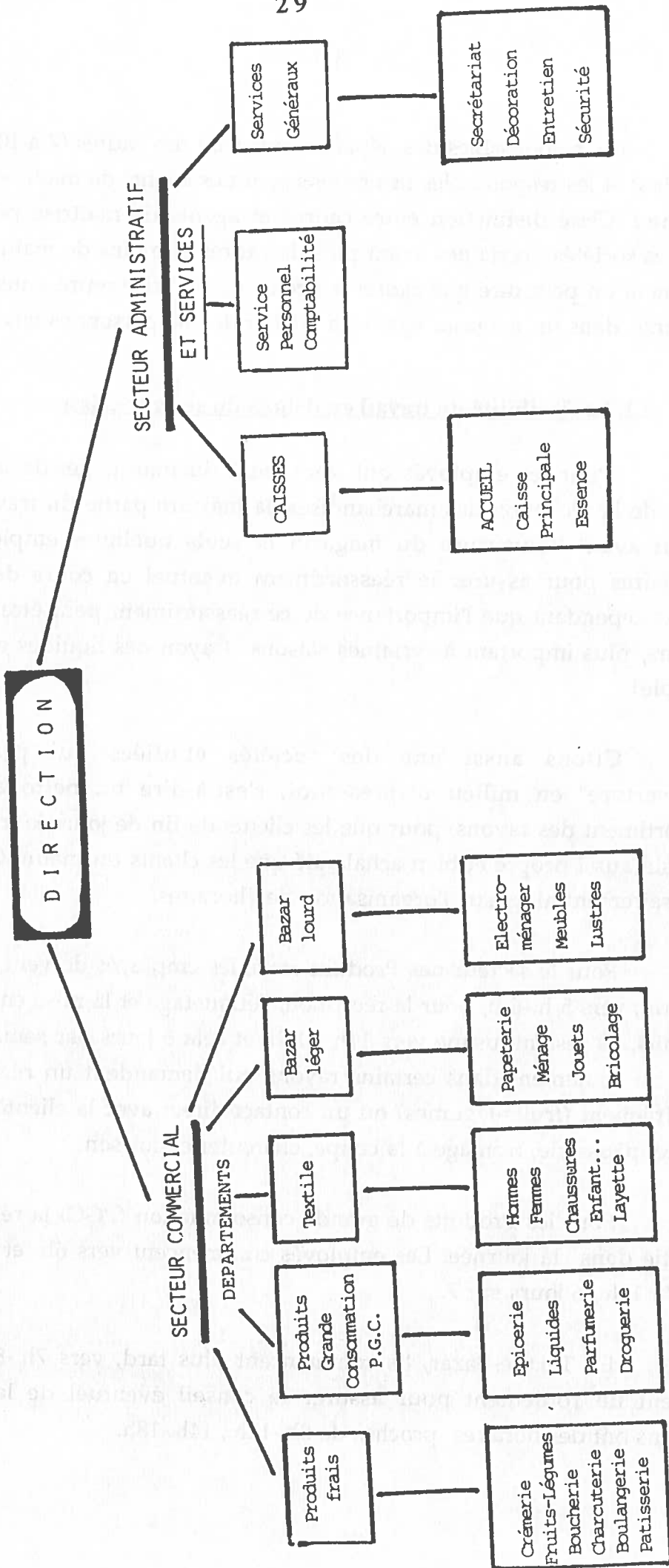
Mais cette organisation diffère notablement selon les secteurs du magasin, car les contraintes y sont différentes ; aux caisses et aux rayons "traditionnels" (pâtisserie, fromage à la coupe, charcuterie) il faut que les employés soient là quand les clients sont là. Dans d'autres secteurs les contraintes ne sont pas liées directement à la présence de la clientèle, et l'organisation des horaires peut être plus régulière.

"Sur le plan de l'organisation des horaires, chaque secteur a sa vérité. Il n'y a pas un horaire-type, mais une mosaïque d'horaires propres à chaque service".

Organigramme d'un hypermarché.

Pour mieux comprendre l'organisation des horaires, sans doute n'est-il pas superflu de voir rapidement l'organigramme d'un hypermarché, celui-ci étant très voisin dans toutes les sociétés. Seules les appellations peuvent parfois changer d'une société à l'autre (secteur ou département), ainsi que le nombre des secteurs et des rayons, ou des services.

ORGANIGRAMME



Les responsables des départements sont des cadres (7 à 10 selon les magasins) et les responsables des rayons sont des agents de maîtrise (trente à quarante). Cette distinction entre cadres et agents de maîtrise peut varier selon les sociétés : certaines ayant plus de cadres et moins de maîtrise ; mais finalement on peut dire que cadres + agents de maîtrise représentent 35 à 45 personnes dans un magasin ayant un effectif de 300 personnes environ.

2.1. La flexibilité du travail en dehors du secteur-caisse

Pour les employés qui s'occupent du marquage, de la mise en rayon, de la réception des marchandises, la majeure partie du travail se fait surtout avant l'ouverture du magasin et seuls quelques employés sont nécessaires pour assurer le réassortiment éventuel en cours de journée. Notons cependant que l'importance de ce réassortiment peut être, selon les secteurs, plus important à certaines saisons (rayon des liquides en été, par exemple).

Citons aussi une des sociétés étudiées qui pratique la "réouverture" en milieu d'après-midi, c'est-à-dire un nettoyage et un réassortiment des rayons, pour que les clients de fin de journée trouvent un magasin aussi propre et bien achalandé que les clients du matin. Cela influe nécessairement alors sur l'organisation des horaires.

Pour le secteur des Produits frais, les employés doivent arriver tôt le matin, vers 5 h -6 h, pour la réception, l'étiquetage et la mise en rayon des produits, ils restent jusque vers 11h - 12h. et cela 6 jours par semaine. Il y a aussi un roulement dans certains rayons qui demandent un réassortiment plus fréquent (fruits-légumes) ou un contact direct avec la clientèle : îlots à service, pâtisserie, fromage à la coupe, charcuterie, poisson.

Pour les Produits de grande consommation (PGC) la réception est répartie dans la journée. Les employés commencent vers 6h. et travaillent jusqu'à 11h., 6 jours sur 7.

En Textile-Bazar, ils commencent plus tard, vers 7h.-8h., et font souvent un roulement pour assurer le conseil éventuel de la clientèle. Certains ont des horaires proches de 8h.-12h., 14h.-18h.

Ce sont les chefs de rayon qui organisent les horaires de leurs employés en s'adaptant éventuellement aux contraintes de chacun. La plupart du temps les horaires sont fixes (se renouvelant de façon identique toutes les semaines) ou tournants sur plusieurs semaines (se renouvelant de façon identique toutes les 2 ou 3 semaines).

"Côté ELS, les horaires sont plutôt disparates ; c'est un peu en fonction des rayons, des services ; l'alimentaire est beaucoup plus "du matin" ; le non-alimentaire a beaucoup plus des horaires "en journée", ils commencent à 7h. le matin, alors qu'en alimentaire, on commence à 6h., voire 5h. dans certains rayons. Dans le département Epicerie, on a un système tournant, il y a un roulement des horaires qui fait que l'après-midi un employé de chaque rayon est là pour le réassortiment des rayons (3 rayons : épicerie sèche, liquide, droguerie hygiène) "

"Dans certains cas, les horaires changent suivant les jours, d'une semaine sur l'autre. Tout dépend du chef de rayon, il y a les 2 cas de figure (fixes ou tournants)... Pour tout ce qui est vente assistée, en alimentaire, ce sont des horaires tournants que ce ne soit pas toujours les mêmes qui fassent les fermetures ; mais pour l'ensemble des services commerciaux, il me semble que c'est plutôt des horaires fixes, des jours de repos fixes" .

Dans un certain nombre de secteurs du magasin, qui ne sont pas en liaison directe avec la clientèle, les horaires, même s'ils ne sont pas nécessairement réguliers tout au long de l'année, peuvent être organisés et prévus de façon systématique. Par ailleurs les contraintes importantes, telles que le travail en soirée et le travail le samedi, sont moins fréquentes que pour les postes de travail en liaison directe avec la clientèle où la flexibilité est la plus grande. Parmi ces secteurs, celui des caisses est très important, stratégiquement et numériquement ; ce qui explique notre intérêt particulier pour ce secteur.

2.2. La flexibilité dans le secteur-caisse

Le principe d'organisation est de s'adapter le mieux possible aux variations de présence de la clientèle, tout en ayant les moindres coûts de main-d'oeuvre, c'est-à-dire en évitant que les caissières soient en surnombre, et donc inoccupées, à certains moments de la journée.

"En caisse on a 2 règles à jouer en permanence :

- si on a trop de frais, on a peu d'attente en caisse, ça coûte très cher et le client n'est pas forcément satisfait ;*
- Par contre, si je serre les frais, l'attente en caisse monte, et là on perdra le chiffre parce que les clients sont mécontents" .*

Si, à l'origine des hypermarchés, on préférait avoir trop de caissières à certains moments plutôt que de risquer de ne pas en avoir assez à d'autres, la concurrence a ensuite amené à prendre davantage en compte des critères de rentabilité et par conséquent à chercher à économiser la main-d'oeuvre en collant de plus près aux besoins de la clientèle

"Pour faire face aux fluctuations d'activité en caisse, on a 2 techniques :

- . technique de saturation, mieux vaut trop de caissières que pas assez ; ce n'est plus au goût du jour, compte-tenu de la nécessité d'optimiser les résultats ;*
- . trouver un équilibre pour assurer le meilleur service avec la plus grande économie" .*

Les variations d'activité sont, nous l'avons vu,

- . saisonnnières : périodes de plus grande activité pour les fêtes, la rentrée des classes, les vacances dans des zones touristiques ... ;*
- . journalières : fluctuations de la présence de la clientèle selon les jours de la semaine, ou selon les heures de la journée.*

Pour faire face à ces variations, les responsables de magasin utilisent divers types de contrats -"atypiques" : * les contrats à durée déterminée ou les contrats saisonniers pour les variations saisonnières.

* les contrats à temps partiels pour les variations journalières.

a- Les contrats à durée déterminée et les contrats saisonniers.

Tous les magasins utilisent des C.D.D., que l'ordonnance du 14.08.86 a rendus plus faciles d'utilisation. Ces formes de contrat doivent être réservées à l'exécution de tâches non durables. Ils peuvent être utilisés pour le remplacement de personnel absent ou pour faire face à un accroissement d'activité occasionnel. La durée de ces contrats peut aller jusqu'à 24 mois (36 mois dans le cas de remplacement de personnel en congé parental). Le contrat peut être renouvelé 2 fois dans la limite des 24 mois ; entre 2 contrats successifs, le délai de carence est du tiers de la durée du contrat.

En fin de contrat, le salarié doit toucher 5% de l'ensemble de sa rémunération comme indemnité de précarité.

Ces possibilités sont utilisées par tous les responsables de magasins où nous avons enquêté, *"toujours dans le respect des textes"*, comme le soulignent beaucoup d'entre eux, c'est-à-dire pour remplacer des personnes absentes ou en congé, pour faire face à des semaines exceptionnelles, anniversaires ou de fin d'année.

Il n'est pas sûr que les règles soient aussi bien respectées que nous l'affirment la plupart, surtout en ce qui concerne les réembauches successives de jeunes sur des contrats à durée déterminée, procédures pas toujours très conformes à la réglementation, mais rendues possibles par le fait que les gens ont besoin de travailler.

Les statistiques en ce domaine sont difficiles à avoir, puisque il peut y avoir de fortes variations selon la date de référence : peu de CDD en février, beaucoup en décembre par exemple. Si on veut prendre en compte l'ensemble des CDD sur une année, cela ne renseigne pas sur la durée de chacun des contrats, sur le fait qu'une même personne est embauchée plusieurs fois dans l'année en CDD pour des courtes durées etc.

Tout au plus peut-on dire que ce type de contrat fait partie de l'arsenal courant pour faire face à la flexibilité :

"Avec la législation existant sur les CDD et les contrats à temps partiel, avec les possibilités d'heures complémentaires, cela nous convient très bien et c'est simple : on peut le gérer dans un court délai" .

Contrats saisonniers et contrats étudiants

Ce sont des cas particuliers des CDD, mais plus avantageux pour l'employeur, puisqu'il n'a alors pas à payer l'indemnité de fin de contrat (5% du salaire).

Mais tous les magasins ne sont pas autorisés à avoir des contrats saisonniers, il faut être reconnu comme *saisonnier* par le Ministère du Travail, si les variations d'activité se répètent chaque année à une période à peu près fixe et au rythme des saisons. Quatre des magasins enquêtés, situés dans des zones touristiques étaient reconnus saisonniers et utilisaient donc ces types de contrats d'été.

Les autres magasins ont l'été pour remplacer le personnel en congé, ou en cours d'année pour faire face à des pointes d'activité, la possibilité d'utiliser du personnel étudiant, pour lesquels il n'y a pas non plus d'indemnité de fin de contrat.

Ces contrats à durée déterminée sont aussi utilisés parfois comme période de préembauche, ou tout au moins c'est parmi d'anciens CDD que l'on pourra éventuellement effectuer des embauches.

"A partir de ces contrats à durée déterminée, cela nous permet de juger déjà beaucoup plus la personne ; donc c'est une approche de jugement et alors dès qu'il se crée un poste, en priorité ce sont ces personnes-là à CDD qui sont embauchées" .

"Dans un premier temps, on fait des contrats à durée déterminée que l'on convertit ensuite, en fonction de la qualité des individus" .

b. - Les contrats à temps partiel et les heures complémentaires.

Vers le début des années 70, la majorité des caissières travaillaient à plein temps ; 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 le plus souvent fixées à l'embauche. Mais cela ne laissait finalement que peu de marge aux magasins pour s'adapter plus rapidement et plus précisément aux variations d'affluence selon les jours et les heures.

"Au départ, il y avait plus de temps complet, nos problèmes d'organisation étaient complètement différents ; aujourd'hui le métier a évolué de façon telle qu'on ne peut plus travailler de la même manière au niveau de la gestion de l'emploi, de nos effectifs. On ne pouvait plus tourner uniquement avec du temps complet. La réglementation est peut-être aussi plus souple" .

"Il y a 15 ans il y avait beaucoup de temps complet ; quand les hypermarchés se sont créés et que tout le monde découvrait le métier, il n'y avait pratiquement que des 40 heures ; et petit à petit les choses se sont affinées, on a des impératifs de rentabilité".

Peu à peu se sont ainsi développés les contrats à temps partiel, souvent de plus en plus courts (20 heures), permettant grâce au jeu extrêmement souple des heures complémentaires d'avoir une très grande flexibilité, peu coûteuse (une heure complémentaire ne coûte pas plus chère qu'une heure normale, tant qu'on atteint pas les 39 heures) et ne nécessitant pas des prévisions à long terme, puisque l'on peut s'adapter en ne prévoyant que avec 8 jours d'avance (délai de prévenance prévu par les Conventions Collectives), ou même moins que cela pour les variations imprévisibles, telles que l'absence imprévue d'une caissière qu'il faut remplacer instantanément, ou le plus vite possible.

La diversité des contrats horaires dans chaque magasin témoigne de cette évolution des politiques d'embauche. Ainsi, si la majorité des caissières ont des contrats à durée indéterminée, par contre la durée horaire de ces contrats varie très largement. Certaines sont à temps plein, mais de moins en moins nombreuses et dans certains magasins, les plus récents en particulier, seules la responsable caisse et quelquefois les premières caissières, quand il y en a, sont à temps plein.

Dans les magasins plus anciens, où toutes les caissières étaient à plein temps à l'origine, il subsiste parfois un nombre non négligeable de caissières à temps plein : 20% pour plusieurs d'entre eux et près de la moitié pour l'un deux. La situation du marché du travail, la possibilité pour les caissières de trouver ailleurs un emploi à temps plein, si elles le souhaitent, peut en partie expliquer qu'à ancienneté égale, les situations des magasins à cet égard puissent être différentes. Mais là où subsiste un nombre non négligeable de caissières à plein temps, les responsables-caisses soulignent les difficultés de gestion des horaires de ces caissières qui sont un obstacle à la flexibilité.

"Les 20 heures sont les dernières recrutées. Au début on les prenait à 30 heures, puis à 25 heures et maintenant à 20 heures" .

"Au début le temps partiel était à 30 heures ; après sont arrivées les 20 heures et les 10 heures depuis que la loi nous le permet" .

"Avant il y avait une majorité de 30 heures ; depuis 18 mois, on essaye de répartir sur 20-25 h." .

Nous avons ainsi rencontré dans les 20 magasins étudiés une gamme extraordinaire de contrats à temps partiel allant de 16 heures (minimum légal) à 35 heures, qui est un faux temps partiel puisque à partir de 33 heures, un employé est compté comme un travailleur à temps plein ; il est toutefois bien évident que le salaire n'est pas le même pour un employé à 33 heures et pour un employé à 39 heures. Nous parlerons donc ici d'employé à temps partiel, tant que son contrat est inférieur au temps plein conventionnel.

Nous avons ainsi rencontré des contrats à 16 heures, 18, 20, 21, 25, 28, 30, 31, 32, 33 heures et sans doute n'avons-nous pas vu tous les contrats existant réellement. Cette gamme n'est pas aussi étendue dans un seul magasin, mais il n'a pas été rare de trouver 5 ou 6 contrats horaires différents dans un même magasin. Ces différences correspondent, semble-t-il, le plus souvent à des dates d'embauche différentes ; la politique des magasins ayant évolué, nous l'avons dit, vers des temps partiels de plus en plus courts pour faciliter la flexibilité. Mais peut-on vraiment parler de politique, alors que cela apparaît plutôt comme une gestion au coup par coup, en fonction des besoins du moment, des évolutions d'activité du magasin. La justification des contrats plus courts étant, nous l'avons dit,

une plus grande souplesse permettant de mieux s'adapter aux pointes d'activité de la journée ou de la semaine. Cela permet d'avoir davantage de personnes à certains moments, le samedi en particulier, ce que beaucoup de responsables traduisent en disant : qu'une caissière à temps plein, cela ne fait que 2 bras, tandis que 2 caissières à 20 heures, cela peut faire 4 bras.

"Les petits contrats permettent d'avoir beaucoup de gens à un moment donné" .

"J'ai besoin de tant d'heures-caisse, mais pour avoir plus de caisses ouvertes à un moment donné, il vaut mieux que j'aie 60 personnes à 20 heures, plutôt que 40 à 30 heures, c'est la solution 60 à 20 heures 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" .

Ajoutons que certains contrats sont inférieurs à 16 heures, pour des personnes déjà affiliées à la Sécurité Sociale par ailleurs, il s'agit principalement d'étudiants qui font 8 ou 10 heures le samedi, ou le vendredi soir et le samedi. Ceci n'est possible que pour les hypers situés à proximité de villes universitaires. Même s'ils ne sont pas nombreux, ces étudiants permettent de diminuer les horaires des caissières le samedi jour de forte affluence qui, sans cela, conduit certaines caissières à avoir des horaires de 10 heures et plus ces jours-là.

Les heures complémentaires

La souplesse des petits contrats horaires suppose l'utilisation simultanée d'heures complémentaires pour faire face à des variations prévues, ou imprévues.

Parmi les **variations prévues**, il y a, nous l'avons vu,

- des variations qui peuvent être . *saisonnnières* : période de fête de fin d'année, période anniversaire, rentrée des classes

. *hebdomadaires* : semaines plus actives du début et de fin de mois.

"Pour pallier un chiffre d'affaires un peu élevé en début et en fin de mois, j'ai un planning d'heures complémentaires" .

- remplacement de personnes en congé ; si durant les congés d'été, des personnes sont embauchées pour combler le déficit, les horaires des caissières présentes sont souvent complétés par de nombreuses heures complémentaires.

Les contrats sont calculés pour pouvoir remplir le plan d'activité des semaines les plus "basses" ; les dépassements sont ensuite assurés par les heures complémentaires, sans que cela demande une prévision très précise, ni un long délai.

Les heures complémentaires sont aussi largement utilisées pour les imprévus :

- remplacement d'absences non prévues
- ajustement en cas d'erreurs dans les prévisions et surtout ajustement journalier ou même heure par heure.

Le volume d'heures complémentaires ainsi géré est important, puisque la plupart des responsables de magasin (ou du secteur-caisses) reconnaissent que les personnes ayant un contrat à 20 h. peuvent l'augmenter en moyenne régulièrement de 5 à 8 heures grâce aux heures complémentaires qu'on leur propose.

c) L'organisation des horaires à la caisse.

Enfin, les hypermarchés appliquent pour faire face aux fluctuations d'activité un "système-miracle" : les contrats à temps partiel + les heures complémentaires + les C.D.D.

Mais la flexibilité nécessite aussi une organisation complexe des horaires pour les secteurs en contact direct avec la clientèle, tel que le secteur-caisse, où la présence des caissières doit coïncider avec la présence des clients : le nombre des caisses ouvertes doit varier suivant les jours et les heures.

"Pour les horaires fixes hebdomadaires, généralement on fait les horaires avec les intéressés et on essaie quand on fait leurs horaires de tenir compte de ce qu'ils souhaitent. Il y a des gens qui préfèrent travailler 3 jours et être tranquilles, il y a des gens qui préfèrent travailler 5 jours et avoir moins d'heures chaque jour, il y a un peu tous les cas de figure ; il se peut qu'un horaire qui était fait il y a 3 ans soit renégocié ultérieurement, mais à chaque fois, c'est fait avec les intéressés. Mais on les revoit relativement rarement ; on a une structure d'horaires fixes qui est tout à fait satisfaisante, donc on n'y touche pas" .

Il y a donc une multiplicité d'horaires fixes différents pour arriver à correspondre aux fluctuations d'activité en caisses. Mais cela veut dire aussi que, en fonction de l'évolution de l'activité du magasin, en fonction de la date d'embauche de la caissière, il peut y avoir des horaires plus ou moins bons, c'est-à-dire comportant un nombre de contraintes plus ou moins importantes ; certaines ont dans leurs horaires plus de nocturnes que d'autres, plus de samedi après-midi que d'autres. Certaines ont un jour de repos plus favorable que d'autres.

- Horaires tournants

C'est ce qui a conduit d'autres magasins à établir un roulement des horaires sur plusieurs semaines.

"Tout mon personnel a un horaire de base qui est marqué sur le contrat ; faut savoir qu'au-delà, pour les 39h. donc c'est 8h. chaque jour, donc il n'y a pas de problème. Pour les temps partiels tout mon personnel fait une semaine du matin, une semaine du soir, c'est-à-dire que les nocturnes et les matinées sont équitables, ça c'est important aussi de le savoir, sauf les gens qui travaillent le vendredi et le samedi, ils ne travaillent que ces deux jours-là, c'est normal, mais la grande majorité c'est à leur demande de toute façon, c'est pas un problème. Les 30 heures font 9h.30/15h.30 ou 15h.-21h. Les autres ont une semaine le matin, une semaine l'après-midi ; par exemple 10h.-14h. ou 16h.30-21h...." .

Horaires variables.

Mais il existe aussi des **horaires variables**, c'est-à-dire établis chaque semaine par le responsable caisse, et pouvant être totalement différents d'une semaine à l'autre, sans que la caissière puisse établir de

prévision. Ces horaires ont des délais de prévenance qui sont aussi variables, le plus souvent une semaine à l'avance.

Dans la plupart des magasins les horaires variables ne concernent qu'un nombre limité d'employés, parfois des employés embauchés depuis peu de temps : on observe alors que ce sont aussi les plus petits contrats (20 ou 25 heures) tandis que les caissières souvent plus anciennes ayant des contrats de 30h. ont des horaires fixes. Il existe aussi des magasins où l'ensemble des caissières sont en horaires variables.

Parmi les magasins que nous avons étudiés, les types d'horaires sont les suivants :

| | Horaires fixes | | | Horaires fixes + HORAIRES variables | Horaires variables |
|-----------------------|----------------|-----------|------------------------|---|-----------------------|
| | Hebdom. | Tournants | Hebdom. + tournants | | |
| Nombre de magasins | 2 | 7 | 1 | 4 | 2 |

Il existe aussi dans certains magasins, et ceci depuis peu d'années, des horaires variables gérés par des caissières elles-mêmes regroupées en groupes de 12 à 15, appelés *îlots-caisse*, expérience nouvelle et intéressante sur laquelle nous reviendrons plus loin. . Disons seulement ici que nous avons trouvé des îlots-caisses dans 9 magasins, c'est-à-dire la moitié, appartenant tous à 3 des 5 sociétés de l'échantillon. Parmi les deux autres sociétés, l'une n'en a pas du tout, l'autre dans certains de ses magasins mais ne faisant pas partie de notre échantillon.

Dans les trois autres sociétés l'expérience des îlots est plus développée, et fait partie de tout un projet global prenant davantage en compte les attentes des salariés. Dans 7 des 9 magasins, les îlots coexistent avec des horaires fixes-hebdomadaires ou tournants (5 magasins), ou des horaires fixes et des horaires variables (2 magasins). Dans les deux autres magasins l'ensemble des caissières sont en îlot ; cette autogestion des

horaires étant associée à une mobilité entre la caisse et les rayons pour l'un des deux magasins. Nous aurons aussi l'occasion de revenir sur cette expérience originale de polyvalence.

Compte-tenu de tous ces contrats et types d'horaires, le responsable-caisse doit remplir le plan de charge qui lui est donné 2 ou 3 semaines à l'avance. Il calcule d'abord si le nombre total d'heures nécessaire correspond au nombre d'heures-contrats de ses caissières, en tenant compte des absences prévues, et s'il y a une différence, cela correspond au nombre d'heures complémentaires qui seront nécessaires.

Lorsque les horaires des caissières sont fixes (tournants ou non), elle les place sur le plan de charge et peut ainsi déterminer les plages horaires non remplies, il lui faudra alors demander des heures complémentaires. Nous verrons plus loin comment ces heures sont proposées aux caissières.

Lorsqu'il y a des horaires fixes et des horaires variables la responsable caisse remplit d'abord le plan de charge avec les horaires fixes, puis complète avec les horaires variables, auxquels elle ajoute éventuellement les heures complémentaires qui lui sont nécessaires. Pour ces horaires variables, les souhaits des caissières sont, dans la mesure du possible, pris en compte.

Dans le cas où il y a aussi des horaires en îlots, c'est-à-dire variables, mais gérés par l'îlot, le principe est le même : le plan de charge global est rempli d'abord par les horaires fixes, puis par les îlots, enfin par les horaires variables.

"On a un ordinateur qui a enregistré un certain nombre de courbes de fréquentation dans le passé, cela permet de déterminer le nombre de personnes nécessaire -> courbe des effectifs par 15 minutes. Cela est comblé par les horaires fixes, par les îlots pour lesquels on dessine également une charge proportionnelle et il nous restera un espace à combler pour remplir cette charge, cet espace est rempli par les horaires variables ; donc on dessine petit à petit des horaires qui permettent de combler complètement la charge" .

Certains magasins n'ont que des horaires variables et la responsable caisse doit alors refaire chaque semaine les horaires de toutes les caissières selon le plan de charge qui lui est donné.

"Il n'y a pas de régularité des horaires. A l'embauche, les caissières savent qu'elles travaillent 5 ou 6 jours, qu'elles n'auront pas de jour de repos régulier et qu'elles peuvent travailler entre 9h. et 22h. Il y a une certaine rotation pour que ce ne soit pas toujours les mêmes qui ouvrent ou qui ferment, qui aient le mercredi ... On a les desiderata de chacune et on essaie d'en tenir compte, mais on ne peut pas donner certains avantages aux unes et pas aux autres. Il y a finalement peu de réclamations, sauf en ce qui concerne le samedi" .

La gestion des heures complémentaires.

Les heures complémentaires sont, nous l'avons vu, un facteur important de modulation, en particulier lorsqu'il n'y a que des horaires fixes ; elles permettent de combler les écarts éventuels dans le cas de semaines plus chargées, ou de remplacement d'absences.

"Après avoir comptabilisé les besoins, je fais le compte des présents, de leur contrat horaire, les x heures dont j'ai besoin pour la semaine se répartissent sur 6 jours. Je sais que le lundi j'ai besoin de 16% des heures de la semaine. Donc le lundi j'ai besoin de $\frac{X \times 16}{100}$ personnes.

100

Je calcule ensuite par différence combien il me faut d'heures complémentaires et je répartis les caissières par jour en commençant par les temps plein, puis les 30h., puis les 20h... Je joue beaucoup sur les heures complémentaires pour les 20h., pas pour les 30h. qui la plupart du temps n'en veulent pas On ne force pas les gens à faire des heures complémentaires, on trouve toujours" .

La gestion des heures complémentaires est différente selon que celles-ci sont prévues à l'avance (différence entre les besoins du plan de charge et les contrats des caissières) ou imprévues (absences imprévues ou variations d'activité également imprévues).

Heures complémentaires prévisibles.

Dans le cas d'horaires fixes, les responsables-caisses proposent aux caissières (souvent par affichage), les plages horaires où des heures complémentaires seront nécessaires ; si ces plages ne sont pas remplies, les chefs-caisses vont les proposer directement à l'une ou l'autre des caissières, qui sont libres d'accepter ou non. Cela se fait en général avec 8-10 jours de délai.

Dans le cas d'horaires variables imposés, les heures complémentaires sont comprises dans la construction des horaires, les responsables caisses connaissant les caissières qui sont les plus désireuses de compléter leur contrat par des heures complémentaires ; ce sont d'une façon générale celles qui ont les plus petits contrats de 20-25h.

"Une fois établi le planning, s'il ne correspond pas à nos horaires, on fait appel aux heures complémentaires, la fille les accepte ou pas. J'ai tant d'heures à faire pour telle plage, telle plage, est-ce que cela vous intéresse ? J'ai assez de volontaires. Je sollicite d'abord les 20 heures et après les 30 heures, mais les 30 heures, c'est souvent des femmes mariées et ça leur suffit" .

"J'affiche sur un panneau une semaine à l'avance le nombre d'heures complémentaires que je veux entre telle et telle heure, et les filles s'y portent toutes seules, alors elles ont leur contrat de base et le jour où elles veulent faire des heures complémentaires, elles se portent sur le tableau. Par contre, il y a des contraintes : elles ne doivent pas excéder 39 heures ; ensuite, une fois qu'elles se sont engagées sur le tableau, elles doivent impérativement effectuer ces heures, ou alors se faire remplacer par une collègue. Ce sont les 20h. et les 16h. qui prennent les heures complémentaires, les 30h. et les 39h. n'en font pas du tout" .

On voit donc que, même pour les horaires fixes, le système des heures complémentaires amène 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 périodes de grande activité et certains jours ou heures sont davantage propices à la demande d'heures complémentaires.

Heures complémentaires imprévues.

Quand il faut faire face à des absences imprévues de caissières ou à des affluences imprévues de clientèle à certaines heures, nécessitant l'ouverture de caisses supplémentaires, la responsable caisse demande alors aux caissières présentes de prolonger d'une heure ou deux, éventuellement de s'en aller plus tôt si la charge est au contraire moins importante que prévu.

Dans certains cas aussi le rappel par téléphone est utilisé, mais il semble que cette solution ne soit prise qu'en dernier recours et pour les personnes qui acceptent d'être appelées chez elles ; il s'agit alors de demander à une caissière de venir ou revenir le jour même, ou, plus souvent, de venir plus tôt le lendemain.

"On prévoit les horaires quand même 15 jours à l'avance, mais on les prévoit justes, et c'est le moment venu qu'on demande aux gens : est-ce que vous pourriez rester 2 h. ? C'est au jour le jour. En général, ça se passe bien, elles acceptent " .

"S'il y a des imprévus, j'appelle au téléphone. Pour le jour même, j'essaie de prolonger quelqu'un ; pour le lendemain, je demande quelqu'un d'autre" .

Comme pour les heures complémentaires prévues à l'avance, les caissières sont libres d'accepter ou de refuser ces heures complémentaires demandées au dernier moment. Mais cette liberté est relative, car, en refusant, elles courent le risque qu'on leur en propose moins ensuite, alors que, surtout celles qui ont les plus petits contrats, ont besoin d'heures complémentaires pour améliorer leur salaire.

Les pauses.

Un temps de pause est prévu dans l'organisation des horaires : D'après la convention collective, 5 heures de travail continu doivent être coupées par un repos payé de 15 minutes, et 8 heures de travail continu, par un repos payé de 30 minutes. Cette réglementation conduit à certains abus, c'est-à-dire à prévoir des horaires de 4h.30 ou même 4h45' ou de 7h.30 pour éviter d'avoir à donner des pauses, ou pour en réduire la durée. Ceci a

amené certaines sociétés à adopter depuis quelques années un nouveau mode de calcul du temps de pause, directement proportionnel au temps de travail, soit 3 minutes par heure de travail, cumulables, et dans certaines sociétés 4 minutes par heure travaillée en caisse. Lorsqu'il y a de longues journées de travail, il y a une pause le matin, une pause l'après-midi, et une coupure pour le déjeuner.

Indépendamment de la durée des pauses, un facteur important est celui du moment de prise de ces pauses, puisque cela influe sur la possibilité de récupération de la fatigue. Dans les rayons la répartition des pauses est gérée par le chef de rayon ; aux caisses par la responsable caisse, qui selon l'affluence demande à l'une ou l'autre des caissières de prendre leur pause. Cela entraîne souvent une répartition des pauses déséquilibrée par rapport aux heures de travail : trop proches du début, ou trop longtemps attendues, ce qui entraîne de trop longues séquences de travail et une accumulation de fatigue pour la caissière.

d.- Avantages et inconvénients de ce mode de gestion.

*** Le point de vue des responsables du magasin.**

Tout ce qui vient d'être dit permet de comprendre que l'ensemble temps partiel + heures complémentaires + C.D.D. constitue pour les responsables du magasin, et plus encore pour les responsables-caisse un mode de gestion très satisfaisant pour s'adapter au plus juste aux flux de la clientèle.

"L'idéal pour un hypermarché, c'est de n'avoir que des 20 heures, coller au minimum du C.A. pour ne pas être emmerdé et après avoir des heures complémentaires pour les variations" .

Le temps partiel permet d'avoir des plages horaires plus courtes que le plein temps et de répartir l'activité de façon irrégulière selon les jours de la semaine. Ainsi il est possible de faire travailler la majorité des caissières le samedi, et sur de longues plages horaires ; tandis que leur durée de travail sera plus courte les autres jours.

"On a des tranches horaires courtes, c'est pour ça qu'on a des contrats horaires courts ; on a besoin de beaucoup de gens, pendant peu de temps".

Les heures complémentaires sont, nous l'avons vu, le complément nécessaire de ces temps partiels ; elles ne coûtent pas plus chères que les heures normales et permettent de moduler le volume global d'heures de travail, selon les semaines et selon les jours.

D'autre part, ces heures permettent d'atténuer la rigidité des horaires fixes. Elles peuvent en effet être placées de façon très souple et rapide aux jours et heures nécessaires. Peu à peu on est parvenu à l'idée que plus les contrats sont courts, plus on peut y ajouter d'heures complémentaires, et plus on a de flexibilité. C'est ainsi que se sont développés depuis quelques années les contrats à 20 heures.

"Je dois passer de 10 caisses ouvertes à 40 caisses, je suis obligé d'avoir des petits contrats de manière à ne pas trop gaspiller de gens ; il me faut ces petits contrats pour pallier ces heures de pointe" .

Cela permet enfin d'avoir une meilleure rentabilité du travail à la caisse. Ce travail est considéré par les responsables eux-mêmes comme pénible, stressant, dur et finalement difficile sinon impossible à tenir de façon satisfaisante 39 heures par semaine. On demande en effet beaucoup aux caissières : d'aller vite, tout en ne faisant pas d'erreurs, et en continuant à être aimable avec le client, qui, lui, ne l'est pas toujours, surtout lorsqu'il lui a fallu attendre aux heures d'affluence.

"Deux raisons pour le temps partiel en caisse :

- la 1ère c'est que faire 39 heures en caisse, c'est très fatigant et très pénible

- la 2e c'est de s'adapter aux variations d'activité. Mais je crois que la raison de fond, la raison majeure, c'est que travailler 39 heures en caisse c'est très, très difficile. C'est très pénible, et avoir la même disponibilité, la même vigilance, 39 heures durant, c'est pratiquement impossible" .

"Les 20 heures ont une rentabilité plus grande que les 39h."

L'introduction des caisses à scanner, dans un certain nombre de magasins, a modifié le travail en caisse. Grâce aux codes-barres les risques d'erreur d'enregistrement des prix ont disparu¹ et l'effort d'attention a donc diminué. Cependant le travail est plus rapide et le nombre d'articles à manipuler plus élevé ; la fatigue posturale et physique peut s'en trouver aggravée et il est aujourd'hui difficile de dire si la situation de la caissière est, ou non, améliorée par ces nouvelles techniques, et justifierait des contrats de travail plus longs, éventualité qui n'est d'ailleurs jamais évoquée par les responsables.

*** Le point de vue des employés.**

Le point de vue des employés n'est pas nécessairement concordant avec celui des responsables.

En ce qui concerne les contrats à temps partiel, seule une fraction minoritaire (que nous ne saurions évaluer) se satisfait de travailler à temps partiel, cela étant ainsi le cas de femmes mariées ayant de jeunes enfants, auxquels elles peuvent consacrer plus de temps², ou plus âgées, mais dont la situation plus assurée du mari permet de se contenter d'un salaire à temps partiel.

Mais cela n'est évidemment pas le cas des jeunes caissières célibataires, qui souhaiteraient toutes travailler à temps plein.

Encore faudrait-il, quand on parle de temps partiel, distinguer selon la longueur des contrats, qui sont extrêmement variables nous l'avons vu. Ainsi alors que les contrats à 30-33 heures sont souvent considérés comme satisfaisants, en particulier pour des femmes mariées ; ceux de 20-25 heures sont presque toujours considérés comme insuffisants. La course aux heures complémentaires est alors nécessaire pour améliorer le salaire.

¹ *Tous les articles ne sont cependant pas scannés et il y a encore des prix (ou des codes) qui doivent être enregistrés manuellement.*

² *Remarquons que le temps partiel n'empêche pas d'avoir des contraintes horaires, telles que le travail en soirée ou le samedi après-midi, c'est-à-dire à des moments où parents et enfants pourraient se retrouver ensemble.*

Mais si les heures complémentaires sont souhaitées, cela n'empêche pas les caissières de déplorer le fait qu'elles introduisent une grande part d'incertitude et d'imprévisibilité dans leurs horaires, facteurs qui rendent plus difficile l'organisation de la 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 deux nuisances.

Par ailleurs, même si la liberté est reconnue aux caissières de pouvoir refuser les heures complémentaires, disponibilité et bonne volonté sont aussi considérées comme normales par les responsables. Cette bonne volonté pourra éventuellement être prise en compte pour une augmentation de la durée du contrat :

"On favorise les personnes qui sont disponibles toujours".

C'est aussi un système qui permet de se faire apprécier et qui fonctionne au "donnant-donnant".

"Mais je m'entends bien avec mon chef, ce ne serait pas elle je refuserais plus souvent ; je dis qu'il faut être conciliante quand vous demandez quelque chose, elle vous l'accorde, alors il faut accorder aussi".

C'est bien ainsi que cela est vu aussi de la part de la hiérarchie :

"La disponibilité est importante, l'employé rend service, on rend service, l'employé vous emmerde, on l'emmerde ; quand ils ont besoin d'un service c'est non" .

Cela entraîne donc une gestion très paternaliste des horaires, où de bonnes relations entre hiérarchie et employés sont nécessaires pour que le système fonctionne bien.

Cette organisation entraîne aussi de longues plages horaires de travail le samedi, jour de grande affluence, entraînant alors une fatigue importante. En effet, la plupart des caissières estiment qu'au-delà de 4-5 heures de caisse, elles sont nerveusement fatiguées :

"J'ai le cerveau troué, vaseux, j'ai l'impression qu'il va exploser".

"Après une longue journée, parfois je ne dors pas, ou c'est le cauchemar : je tape toute la nuit, ou je me réveille en sursaut".

"Après 6 heures, je n'en peux plus, je suis comme une lavette, les yeux, le bruit ; j'ai des maux de tête et je n'ai plus envie de rien faire quand je sors".

En ce qui concerne les types d'horaire, les horaires fixes sont largement préférés aux horaires variables imposés, que l'on ne connaît qu'une ou deux semaines à l'avance et qui empêchent toute régularité de l'organisation familiale. Là encore les contrats plus longs, souvent en horaires fixes, sont privilégiés par rapport aux contrats plus courts, plus souvent en horaires variables.

"Les 30 heures ont des horaires fixes, nous totalement irréguliers. Tant que je n'ai pas d'enfant, c'est possible, mais avec un enfant, ce serait difficile".

"Les 20 heures, on passe toute la journée au magasin, avec des coupures. On n'a pas de vie de famille".

Ajoutons d'ailleurs que parmi les horaires fixes, les plus longs contrats, plus anciens, ont souvent des plages horaires plus confortables que les petits contrats, qui sont aussi plus récents, et qui ont proportionnellement plus de "fermetures" et de travail le samedi. Il semble donc bien que les petits contrats à 20-25 heures sont défavorisés à plusieurs titres par rapport aux contrats plus longs.

"Il y a de bons horaires et de mauvais horaires, ce sont toujours les mêmes qui ont les bonnes heures !".

Disons enfin que beaucoup de caissières mariées supportent d'autant plus difficilement de travailler tard le soir ou le samedi après-midi que la mari accepte mal d'être à la maison quand sa femme n'y est pas.

On voit donc que les points de vue des employés ne coïncident pas vraiment avec les points de vue des responsables et que cela peut apporter quelques dysfonctionnements, coûteux pour l'entreprise. Précisons d'abord que l'organisation de ces horaires, la gestion d'un important volume d'heures complémentaires occupent largement les responsables-caisses.

Par ailleurs les insatisfactions des caissières, principalement celles qui ont des petits contrats et sont soumises à de grandes irrégularités d'horaires, conduisent à un turn-over et un absentéisme importants, et à un moindre attachement au travail.

Le turn-over est important surtout dans les régions ayant un marché du travail permettant de trouver un autre emploi, à plein temps et avec les meilleurs horaires de travail (plus réguliers, sans travail le samedi ou en soirée). Ce turn-over entraîne pour l'entreprise des coûts de formation importants.

L'absentéisme aggravé par une désaffection à l'égard d'un emploi peu satisfaisant oblige la responsable-caisse à combler les absences par l'utilisation d'heures complémentaires, quasiment au jour le jour.

Enfin, le moindre attachement à l'entreprise et la moindre implication dans son travail peuvent nuire à la qualité du service, facteur aujourd'hui privilégié par la plupart des sociétés pour faire face à la concurrence.

III - DE NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION

Pour la plupart des sociétés d'hypermarchés, la concurrence doit porter aujourd'hui, non plus sur les bas prix comme au début des hypers, mais sur la différenciation des produits et des services, et par l'accent mis sur la qualité des produits, des services, de l'accueil aux clients.

"Ressembler à un autre magasin a peu d'intérêt, il est préférable de mettre l'accent sur les différences, de fixer les priorités sur tel ou tel aspect et de s'y tenir" .

"Le commerce compte-tenu de la plus grande concurrence, doit tenir compte de l'évolution des consommateurs : plus instruits, ils sont devenus plus exigeants et demandent davantage de services et une plus grande information. Plus riches, ils consomment plus et mieux. A la diversité de leurs attentes doit répondre la diversité de l'offre". (Interview de P. Camous, délégué général de l'Institut du commerce et de la consommation).¹

"Il faut qu'on s'adapte très vite au marché européen et par exemple dans la qualité des services, on est très en retard sur nos concurrents allemands. Comme service, ce peut être la carte financière adaptée, ça peut être des agences de voyage, ça peut être la qualité de vente des produits, la livraison à domicile..." Je pense que la clientèle est un peu saturée des bagarres de prix et cherche plus de service.

"Ce qui fait la différence entre les grandes surfaces, ce n'est plus le prix, tout le monde est aux mêmes prix, c'est les services, c'est l'accueil, c'est une galerie marchande ; peut-être, dans l'avenir, une garderie d'enfants, une salle de sports, des jeux. La différence se fera sur l'accueil, le service, la gentillesse, l'amabilité et le confort d'achats" .

Cette évolution apparaît dans les slogans publicitaires. On est passé du "Mammouth écrase les prix", au "Mammouth, Centre de Vie". C'est aussi l'opposition entre "la Vie Austère", "la Vie Auchan".

¹ L.S.A., Juin 1987 n° 1075.

Pour la plupart des responsables des Ressources Humaines, ces préoccupations sont peu compatibles avec la gestion actuelle du personnel et impliquent une plus grande motivation des salariés. Pour cela il est nécessaire de prendre davantage en compte leurs attentes en leur procurant des contrats de travail plus proches du plein temps, d'une part, et en ayant une organisation des horaires moins anarchique, d'autre part.

"On n'a pas donné aux responsables l'habitude de raisonner à moyen terme, ils ne voient que l'effet immédiat : masse salariale ... etc. et ils ont des réactions à court terme : temps partiels, C.D.D., heures complémentaires et après ils en abusent. C'est entré dans les moeurs, utilisé sans discernement, toutes ces astuces que l'on peut trouver, mais qui n'ont plus rien à voir avec de la flexibilité du personnel et qui deviennent de l'anarchie complète ; alors que la flexibilité peut s'organiser" .

"Avec le temps partiel on bute sur un problème de motivation, de gestion administrative, de formation, de compétence où on veut faire des progrès qualitatifs et il faudra trouver des moyens pour avoir des gens qui soient plus impliqués" .

L'argument souvent avancé par les responsables de magasin d'une grande part d'imprévisibilité dans les prévisions d'activité ne tient plus depuis le développement de l'informatique au niveau des caisses, permettant de connaître le nombre de clients, le panier moyen, etc... heure par heure et même quart d'heure par quart d'heure. La part de véritable imprévisibilité due à des événements fortuits ou à des aléas météorologiques est faible et ne représente sans doute pas plus de 5% de l'ensemble de l'activité. Ce n'est pas cela qui peut justifier les volumes énormes d'heures complémentaires utilisés par les magasins.

C'est pour améliorer la cohérence du système et rendre moins précaire la situation des salariés que de nouvelles formes d'organisation des horaires ont été recherchées.

3.1. Au niveau de la branche.

Afin d'améliorer la situation des salariés à temps partiel, en leur garantissant sur l'année un volume d'heures travaillées supérieur à leur

contrat et une meilleure prévision de leurs horaires et de permettre aux entreprises une meilleure adéquation des horaires de travail aux variations d'activité, un accord a été mis au point en 1987¹ concernant une possibilité d'annualisation du temps partiel et de travail intermittent.

En ce qui concerne *le temps partiel*, cet accord prévoit une expérimentation d'horaires annualisés, garantissant un volume annuel d'heures complémentaires permettant aux salariés à temps partiel, et en particulier à ceux dont l'horaire hebdomadaire est le plus faible, une amélioration des horaires moyens hebdomadaires.

Une programmation précise de la répartition des heures complémentaires au cours de l'année n'est évidemment pas possible, mais des périodes peuvent être prédéterminées en début d'année, d'une part du côté de l'entreprise (semaine anniversaire, congés payés, rentrée scolaire ...) et d'autre part du côté du salarié qui peut préciser à l'avance des périodes pendant lesquelles il sera particulièrement disponible pour effectuer des heures complémentaires non prévisibles à long terme.

Cet accord prévoit aussi la possibilité *de travail intermittent* (de nature à limiter le nombre de contrats à durée déterminée), c'est-à-dire des emplois permanents comportant des alternances de périodes travaillées et de périodes non travaillées. Le contrat de travail doit alors prévoir :

- la durée minimum annuelle de travail du salarié ;
- les périodes pendant lesquelles il sera amené à travailler, avec la répartition indicative des horaires à l'intérieur de la période ;
- les périodes pendant lesquelles le salarié se déclare disponible ainsi que le nombre d'heures complémentaires qu'il est susceptible de pouvoir effectuer au-delà de la durée minimale garantie par le contrat.

Si l'on essaie de faire le bilan, au niveau des magasins, de l'utilisation des nouvelles possibilités données par ces accords, le résultat est

¹ Signé en juin 1987, il entrerait en vigueur en octobre 1987 et était conclu pour une durée expérimentale de 2 ans.

décevant. Autant les discours des D.R.H. sont enthousiastes pour ces accords sur lesquels ils fondaient beaucoup d'espoir pour réduire la gestion assez anarchique des heures complémentaires, autant les applications au niveau des magasins sont inexistantes.

En effet, une gestion plus rationnelle des heures complémentaires suppose une meilleure prévision de l'activité ou tout au moins une prévision à plus long terme que celle habituellement utilisée. Non pas que cette prévision soit impossible, compte-tenu de l'amélioration des données disponibles grâce à l'informatique, nous l'avons dit. C'est la force des habitudes qui semble avoir été le frein, habitude d'une gestion à très court terme rendue possible grâce au système du temps partiel et des heures complémentaires, système qui convient aux responsables et qui n'est pas remis en cause par le personnel ni par les syndicats.

En effet, les employés sont trop attachés aux heures complémentaires, leur permettant d'améliorer leur contrat, pour les remettre en cause ; un mécontentement de leur part sur ce sujet leur ferait courir le risque, pensent-ils, d'être ensuite écartés des propositions d'heures complémentaires.

"Cela suppose une gestion rigoureuse de la main-d'oeuvre ; des flexibilités avaient été cherchées auparavant, et mises en place, et utilisées, et qui sont d'un emploi beaucoup plus facile, parce qu'elles ne nécessitent pas d'information préalable, pas de discussions avec le C.E. On fait tout simplement appel à des heures complémentaires, avec du personnel à contrat de 20h. Alors la flexibilité offerte actuellement qui nécessite une perspective un peu plus longue, on n'en a pas besoin, car on peut réagir très vite avec des heures complémentaires ... De même pour les contrats intermittents. Ils ne sont pas entrés en vigueur, chez nous, parce qu'on arrive au même résultat avec les C.D.D. Chaque magasin a son fichier de gens possibles, et cela marche avec le téléphone" .

"Toute cette batterie de possibilités, à la fois légales, conventionnelles et autres, ne sont pas utilisées. Ce qui tue le système c'est que les gens ont besoin de travailler. On peut tricher facilement sur l'utilisation des heures complémentaires, parce que une personne qui a 2 enfants et un contrat de 24 heures, ne demande qu'une seule chose, c'est de s'approcher du plein-temps ; et ça ne coûte rien .

D'autres solutions ont été préférées à ces nouvelles possibilités : ce sont le temps choisi (ou îlots-caisses) et la polyvalence (ou mobilité).

3.2. Au niveau des magasins.

a/ Les îlots-caisse

Ce type d'organisation flexible des horaires des caissières existe dans 4 des 5 sociétés que nous avons étudiées ; ce qui ne veut pas dire cependant que cela existe dans tous les magasins. Si des informations ont été données à tous les directeurs de magasin par les D.R.H. sur l'intérêt et les principes de fonctionnement de ces îlots, la liberté leur a été laissée d'utiliser ou non cette possibilité.

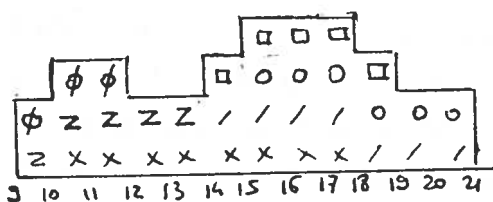
. *Principe de fonctionnement.*

Nous avons rencontré divers types d'îlots-caisse, plus ou moins proches du fonctionnement que nous allons décrire que l'on peut en quelque sorte considérer comme le modèle de base.

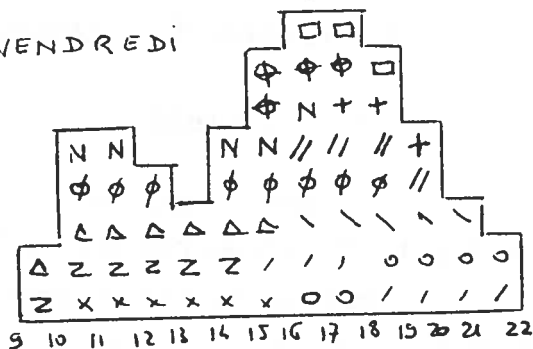
Le principe de l'îlot est l'autogestion par un groupe de caissières (12 à 15) de leurs horaires en fonction d'une charge de travail hebdomadaire qui leur est donnée 3 semaines à l'avance.

Ce plan de charge indique pour chaque jour de la semaine, demi-heure par demi-heure, le nombre de caisses qui doivent être ouvertes, et donc de caissières de l'îlot qui doivent être présentes pour assurer l'activité prévue. 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. Intervient alors un système de *crédit-débit*, ou de *chaussette* : quand une caissière fait plus d'heures que son contrat, elle se constitue un crédit d'heures ; quand elle en fait moins, elle consomme des heures qu'elle a en crédit, ou 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.

MARDI



VENDREDI



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 : il s'agit alors en quelque sorte d'un prépositionnement. Puis ensuite doivent s'établir les négociations entre caissières pour ajuster leurs horaires 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 des caissières, doit finalement aboutir à ce que la charge soit effectivement remplie. Elle 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-débits de chaque caissière et veiller à ce qu'ils restent dans les limites prévues.

Pour effectuer ce travail, l'animatrice dispose de quelques heures (3 à 5) prises sur son temps de travail à la caisse, ou qui sont ajoutées à son contrat, mais ce temps est le plus souvent morcelé selon les besoins de la caisse. L'animatrice est élue par le groupe pour une période de 3 à 6 mois

selon les cas et toutes les employées du groupe doivent successivement assurer cette animation.

Les caissières sont volontaires pour faire partie d'un îlot et peuvent en général retourner à leur ancien système d'horaire, si le système de l'îlot ne leur convient pas.

Pour qu'un îlot fonctionne correctement, il faut que les contraintes extérieures des caissières soient différentes, que toutes n'aient pas envie d'être libres aux mêmes heures et les mêmes jours. Il faut donc une certaine complémentarité entre elles, au point de vue âge, situation familiale, situation géographique du domicile, éventuellement longueur du contrat.

Ajoutons qu'aux heures de crédit-débit, qui ne doivent pas dépasser un certain seuil (1/5ème du contrat pour une semaine et au total l'équivalent du contrat), peuvent s'ajouter des heures complémentaires (appelées renforts pour certains magasins), qui sont proposées par la hiérarchie (et payées) de façon indépendante, et que peuvent prendre en plus de leur horaire toutes les caissières qu'elles soient en îlot ou pas.

Mais avec ce système, le volume d'heures complémentaires doit diminuer de façon importante, puisque la charge globale de travail donnée aux îlots varie selon les besoins, et que ne doivent subsister que les heures complémentaires nécessaires pour pallier les imprévus.

Dans les magasins que nous avons étudiés, huit avaient des îlots-caisses, dont 3 un seul îlot, regroupant à peu près un quart de l'ensemble des caissières, quatre magasins avaient 3 ou 4 îlots regroupant un peu plus du tiers des caissières et un magasin venait de mettre l'ensemble des caissières en îlot. Pour ce dernier magasin, le volontariat n'existait plus, mais la contrepartie de la mise en place des îlots était le même contrat horaire pour toutes les caissières, soit 30 heures ; auparavant les contrats étaient de 16, 20, 25h. ou 30 heures. Pour bon nombre d'entre elles, le nouveau système a donc permis une amélioration du contrat. Précisons que 4 des 42 caissières ont préféré conserver leur ancien contrat de 25 heures.

Cette réévaluation des contrats a permis de diminuer de façon remarquable le volume des heures complémentaires, passant de 600-700

heures/mois à une trentaine d'heures/mois. La flexibilité est maintenant assurée par les variations du plan de charge de travail selon les semaines et par la gestion des horaires par les caissières elles-mêmes.

Mais dans les autres magasins, les expériences d'ilôts-caisse n'ont généralement pas été jusqu'au bout de leur logique et les contrats horaires n'ont pas été modifiés. Dans un des magasins en particulier, tous les contrats sont à 20 heures, périodiquement révisés par des avenants, les portant à 25 heures, 28 heures, 30 heures, voire 35 heures en août. Ces avenants perturbent, pour les caissières, la gestion de leur chaussette, remettant ainsi en cause l'un des principes et l'un des avantages des ilôts.

Les avantages des horaires en ilôts.

Dans la mesure où dans la majorité des cas les caissières sont volontaires pour être en ilôts, elles sont satisfaites de leur situation ; celles, peu nombreuses, qui y trouvaient trop de contraintes étant revenues à leurs anciens types d'horaires. Il a donc été particulièrement intéressant de pouvoir aussi interroger des caissières du magasin où toutes étaient en ilôts depuis quelques mois et qui n'étaient pas volontaires au départ ; beaucoup d'entre elles y étaient même assez opposées, ou tout au moins appréhendaient ce nouveau système. Au bout de 5 mois, la plupart étaient satisfaites, les avantages signalés étant les suivants :

- l'allongement des contrats pour un certain nombre d'entre elles ;
- la possibilité de mieux s'arranger avec les horaires du mari pour que l'un ou l'autre soit plus souvent avec les enfants ;
- la possibilité de mieux équilibrer ses horaires, quitte à prendre plusieurs demi-journées de repos plutôt qu'une seule journée complète ;
- la possibilité d'avoir des jours de non-travail, s'ajoutant aux jours de congé, grâce aux heures accumulées dans la chaussette et de pouvoir prendre parfois un week-end ou une semaine complète.

Celles qui ont des difficultés à s'adapter trouvent plus de désavantages, citant principalement, l'irrégularité et l'imprévisibilité des

horaires (ceux-ci ne sont en effet connus définitivement que moins d'une semaine à l'avance, compte-tenu de la longueur des négociations). Si pour certaines le fait de pouvoir "jongler" avec les horaires est positif, pour d'autres cela est mal vécu, entraînant un perpétuel inconfort et de la fatigue pour s'adapter chaque jour, chaque semaine à des changements. Remarquons d'ailleurs que ces personnes sont plus âgées et ont de fortes charges familiales : 4 enfants ou plus. Il est probable que, pour elles, l'équilibre trouvé auparavant entre la vie de travail et la vie hors-travail est plus difficile à remettre en cause, compte-tenu des contraintes familiales.

"Il faut toujours regarder sa feuille ; pour les rendez-vous ce n'est pas plus facile qu'avant".

"Mon mari me demande tous les jours mes horaires ; les enfants aussi ont du mal à s'habituer. Il faut toujours vivre avec son carnet. C'est compliqué, ça change tous les jours, toutes les semaines, c'est fatigant tous ces changements".

Une des caissières, qui sans rejeter le système des horaires modulables en souligne cependant quelques difficultés, conclut :

"Globalement, c'est bien, ce n'est pas le système en lui-même qui est criticable, mais tout repose sur le groupe, sur la façon de voir les choses. On a plus de liberté, même si parfois c'est pas commode".

L'apprentissage de l'autogestion des horaires, d'une plus grande liberté n'est pas évidente, lorsque l'on a toujours été habitué à la régularité et à la rigidité des organisations des entreprises. D'autant plus qu'il s'agit d'une autogestion supposant l'entente entre une quinzaine de personnes et que les contraintes horaires n'ont pas disparu.

"De toutes façons, on sait qu'il faut faire des heures ; il n'y a pas de règle imposée, mais on sait très bien qu'on ne peut pas laisser aux autres tous les soirs ou tous les samedis".

Du côté de l'entreprise les difficultés d'adaptation existent aussi et tous les responsables ne sont pas prêts à sauter le pas, ou laissent à d'autres le soin d'expérimenter ce nouveau mode de flexibilité. Certains aussi ont mis en place des îlots-caisse "atypiques" : avec de petits contrats et beaucoup d'heures complémentaires, ou sans possibilité de chaussette, ou horaires

gérés en fait par l'animatrice, qui devient en quelque sorte une sous-chef de caisse.

Mais pour beaucoup de ceux qui ont tenté l'expérience, *l'ilôt-caisse, c'est vraiment la meilleure manière de concilier les intérêts des entreprises et des salariés*".

La mise en place d'un ilôt, surtout quand il s'agit d'un premier ilôt, est coûteuse en temps. Cela demande en effet une préparation minutieuse : assurer une formation sérieuse, tant en ce qui concerne la technique de fonctionnement que, 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, encore elle-même inexpérimentée et connaissant peu les caissières du groupe.

Par contre, lorsque le système est rodé, les responsables-caisses apprécient d'une part le gain de temps procuré par le fait qu'ils n'ont plus la charge de faire les horaires des caissières dans le cas d'horaires variables, et d'autre part le système de crédit-débit, qui leur permet de moduler le plan de charge dans l'ilôt 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 caissières s'en sont trouvées améliorées, moins hiérarchiques qu'auparavant.

La satisfaction des caissières et leur plus grande motivation entraîne, de l'avis des responsables, 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 ou de la productivité, l'entreprise s'y retrouvera".

Sans vouloir faire de l'ilôt-caisse une solution miracle, et systématiquement généralisable partout et pour tous, il apparaît cependant que là où l'expérience a été bien menée, les aspects positifs tant pour les employés que pour le magasin sont évidents, sans oublier bien sûr les effets

positifs sur le service de la clientèle quand la satisfaction des caissières est plus grande et le moral meilleur.

"Comme on a choisi ses horaires, on a plus le moral pour venir. Avant, on arrivait parfois en traînant les pieds".

Certains responsables essaient par ailleurs d'imaginer d'autres systèmes horaires, ayant plus de souplesse que les horaires fixes mais moins de précarité que les horaires variables. Il s'agirait d'avoir des plages fixes et des plages variables.

"Que par exemple, à l'intérieur d'un jour de travail, il y ait une partie mobile et une partie fixe : on sait qu'on va travailler de 16 à 18h., mais qu'on pourra parfois commencer à 14h. ou finir plus tard à 19 heures".

b/ La polyvalence

La polyvalence, ou mobilité entre divers secteurs du magasin est évoquée par certaines sociétés pour permettre d'allonger les contrats horaires. En effet, si l'adaptation aux variations d'activité à la caisse, amène à privilégier des contrats à temps partiels, la possibilité de travailler une partie de son temps dans les rayons, ou à l'accueil, par exemple, peut permettre de compléter ces contrats. Il ne s'agit donc pas d'une polyvalence permettant une amélioration de la qualification, mais d'une revalorisation du contrat, et par conséquent une diminution de la précarité et une amélioration du salaire.

Mais cette mobilité ne doit pas être assimilée à du bouche-trou comme cela arrive dans les supermarchés où les caissières vont dans les rayons lorsque la clientèle est moindre et sont rappelées à la caisse en cas d'affluence. Pour être satisfaisante, aussi bien pour les responsables que pour les employés, il faut qu'elle soit **organisée**.

Ainsi dans quelques magasins, une polyvalence a été organisée pour les personnes volontaires :

- soit des caissières qui acceptent de faire du remplissage de rayon avant l'ouverture, au tout au moins avant l'affluence de la clientèle,

- soit des employées (E.L.S.) qui après leur travail de remplissage de rayon, vont faire quelques heures en caisse en début de matinée.

Dans les deux cas, cela leur permet de passer d'un contrat de 20-25h., à un contrat de 30-35 heures.

Plus ambitieux est le projet d'une société qui veut modifier complètement la gestion du personnel en jumelant mobilité et temps choisi (principe de l'îlot-caisse). L'ensemble du personnel du magasin¹ partage son horaire entre le secteur caisse et un département (regroupant donc plusieurs rayons) du magasin. C'est-à-dire que celui-ci sera découpé en plusieurs zones, chacune d'elles regroupant un secteur et une partie des caisses. Les employés de chaque zone doivent gérer leurs horaires à un double niveau :

- choix entre caisse et rayon
- choix des plages horaires pour chacun d'eux.

Pour cela, deux charges de travail sont proposées pour chaque zone 3 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.

Compte-tenu du fait que tous les employés appartenant à ces zones² travaillent pour partie de leur temps à la caisse, le temps nécessaire à la caisse est assez limité : une douzaine d'heures en moyenne sur les 34 heures de contrat. Mais chacun est totalement libre de faire plus d'heures de caisse, ou plus en rayon, selon ses goûts. Un minimum est cependant demandé à tous (au moins 3 heures en caisse chaque semaine).

Grâce à cette mobilité, les employés ont ainsi davantage une vue d'ensemble de l'entreprise, comprennent mieux les contraintes de chacun

¹ Sauf toutefois les professionnels (boucherie, boulangerie, ...) et le secteur des produits frais.

² Soit un peu plus de la moitié des effectifs du magasin.

des secteurs. Le résultat attendu de cette organisation est une plus grande motivation du personnel, un plus grand attachement à l'entreprise. Les frais dûs à l'absentéisme et au turn-over devront 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 seront 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 le développement des nouvelles techniques ; le développement des caisses à scanner permet en effet de s'adapter rapidement au travail à la caisse et favorise cette 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 les prévisions précises (par secteur, par article...) nécessaires à ce type d'organisation.

Il n'en demeure pas moins que la mise en place d'une telle organisation, alliant mobilité et temps choisi à l'ensemble d'un magasin, est lourde et demande sans doute un apprentissage assez long ; d'autant plus que les mentalités, au niveau de l'encadrement, en particulier ont jusqu'ici été habituées à une gestion à très court terme, dans laquelle les préoccupations financières, commerciales, étaient le plus souvent privilégiées par rapport aux préoccupations de gestion du personnel.

C'est dire que la mise en place de nouvelles organisations, si on veut éviter qu'elles ne soient que des gadgets et donc sans avenir, suppose un projet d'entreprise global, afin de convaincre et de motiver l'ensemble du personnel. Cela suppose en particulier de donner également aux employés des perspectives de promotion, sans lesquelles la motivation risquerait d'être peu durable.

*

*

*

Nous n'avons pas évoqué le problème de l'ouverture du dimanche, non pas que cela ait été omis dans nos entretiens avec les responsables, mais parce que la convergence des réponses ne donnait pas lieu à de longues analyses. Mis à part les 3 jours d'ouverture annuels pouvant être autorisés par les municipalités, et généralement utilisés avant Noël et pour 1 ou 2 jours fériés, la grande majorité des responsables est opposée à l'ouverture dominicale systématique ; tout en reconnaissant cependant que leur point de vue devrait être reconsidéré dans le cas où des concurrents voisins décideraient d'ouvrir le dimanche. La rentabilité globale du magasin s'en trouverait-elle pour autant améliorée ? Cela n'est pas évident, de l'avis-même de certains.

De même la justification des ouvertures systématiques en soirée n'est pas évidente. L'observation du C.A. pour la dernière heure, jour par jour, fait souvent apparaître la part très faible de cette dernière heure la plupart des jours, sauf le vendredi. Ceci a d'ailleurs conduit certains magasins à modifier leurs horaires, fermant à 21h. 6 mois d'hiver et à 22h. les 6 mois de printemps et d'été. L'évolution, depuis l'origine des hypermarchés, dans le sens d'un élargissement de l'amplitude d'ouverture des magasins est-elle irréversible ? Ou ne va-t-on pas vers une reconsidération de ces horaires, compte-tenu, en particulier, de la plus grande diversification des heures de travail dans les autres secteurs d'activité, permettant un étalement plus équilibré de la présence de la clientèle.

DEUXIEME PARTIE

LE CAS ITALIEN

I - QUELQUES DONNEES GENERALES SUR LA GRANDE DISTRIBUTION

1.1. Evolution du secteur commercial

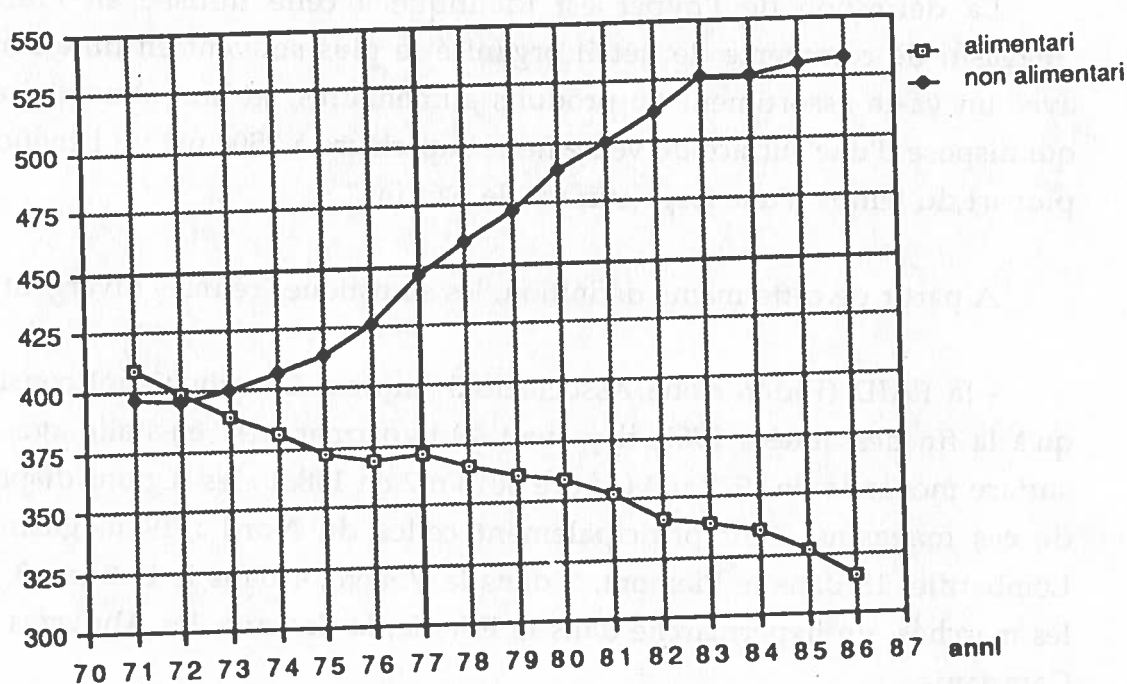
Le secteur commercial italien ne se distingue pas globalement de celui des autres pays de la communauté européenne : le pourcentage des actifs du commerce est de 14 % de la population totale alors qu'il est de 12 % en France, de 13 % en Allemagne et en Angleterre, et de 16 % au Pays-Bas.

Sa structure est pourtant différente de celle des autres pays puisque prédomine le petit commerce individuel ; la concentration y est encore faible ; ainsi 39 % des actifs du commerce sont salariés en Italie, 78 % en France.

Depuis quelques années, la distribution se caractérise par une diminution du nombre des magasins de détail alimentaire et une augmentation du nombre de magasins non-alimentaires.

TABLEAU 1

esercizi di commercio al dettaglio in Italia: migliaia di unità



Source : la competitivita' nella distribuzione moderna : Nuove strategie nella gestione merci - juillet 88. Touche Ross associati- Renconta touche Ross SAS-Largo consumo.

Cette tendance devrait se maintenir dans les années à venir (tableau 2). De façon concomitante, on assiste à une tendance à la modernisation et à la concentration du système productif : au début des années 1980, le nombre et la superficie des supermarchés se sont accrus tandis que l'évolution du nombre des grands magasins s'est stabilisée.

Actuellement, les professionnels de la grande distribution donnent la priorité à un accroissement progressif des surfaces de vente et à l'intégration de l'alimentaire avec le non alimentaire ce qui les conduit à privilégier :

- le supermarché intégré
- l'hypermarché et le mini-hyper
- le centre commercial

En raison du développement récent de ce type de magasin, les données relatives aux hypermarchés ne sont pas encore claires en Italie dans les chiffres officiels (Ministère de l'Industrie et du Commerce) ; elles sont rarement distinguées de celles des supermarchés et des grands magasins.

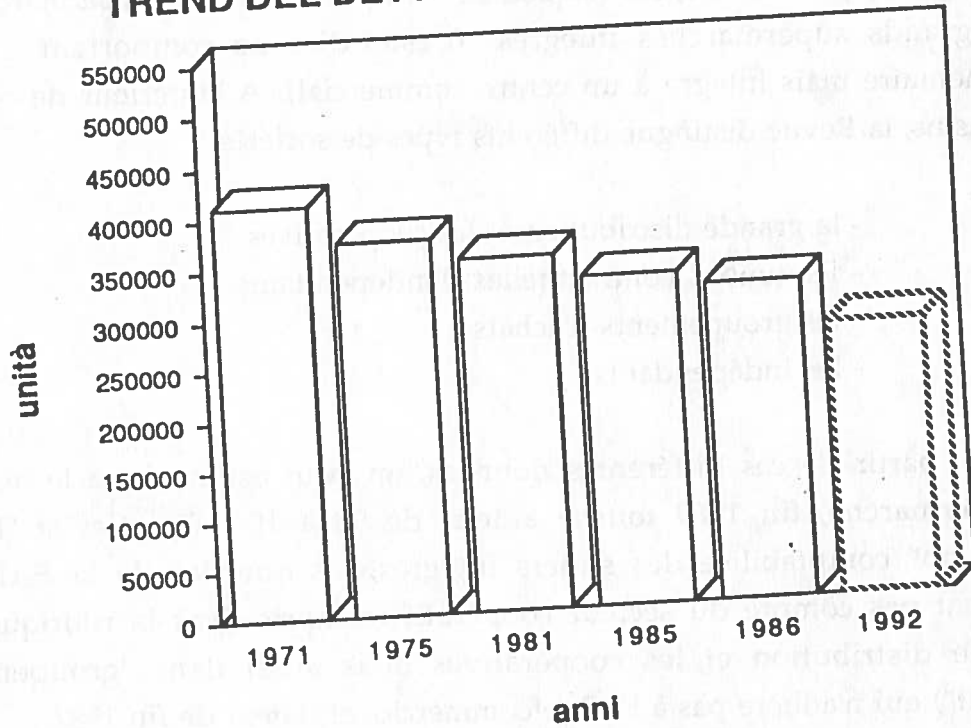
La définition de l'hyper est identique à celle utilisée en France ; "magasin de commerce de détail organisé le plus souvent en libre service avec un vaste assortiment de produits alimentaires et non alimentaires et qui dispose d'une surface de vente nette supérieure à 2500 m² ; il bénéficie la plupart du temps d'une large surface de parking".

A partir de cette même définition, les statistiques réunies divergent :

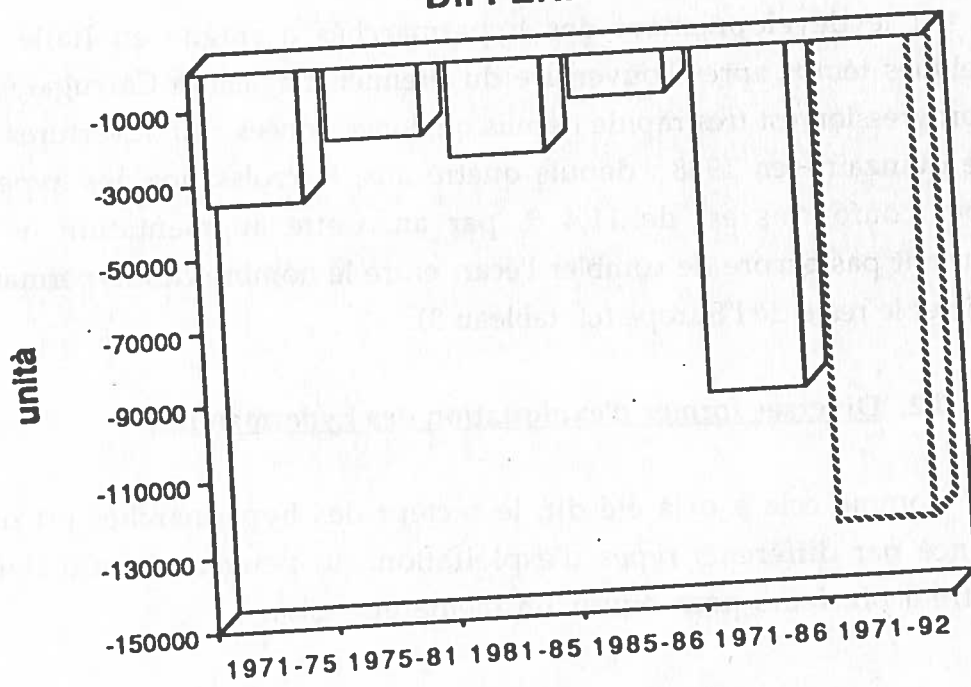
- la FAID (Federazione Associazioni Imprese Distribuzione) considère qu'à la fin des années 1987, il y avait 49 hypermarchés en Italie avec une surface moyenne de 4922 m² (contre 5018 m² en 1986) ; les régions disposant de ces magasins étant principalement celles du Nord : 19 magasins en Lombardie, 15 dans le Piémont, 5 dans le Veneto, 4 dans le Latium, 3 dans les marchés, un hypermarché dans le Frioul, la Toscane, les Abruzzes et la Campanie.

TABLEAU 2

TREND DEL DETTAGLIO ALIMENTARE IN ITALIA



DIFFERENZE



Source : la competitivita'nella distribuzione moderna : Nuove strategie nella gestione merci - juillet 88. Touche Ross associati- Renconta touche Ross-SAS Largo consumo.

- La revue professionnelle "Largo Consumo" fait état de l'existence de 120 hypermarchés au 1er avril 1989 et d'une superficie moyenne de 4206 m². Elle signale, par ailleurs, les risques de confusion entre les hypermarchés et les "grands supermarchés intégrés" (c'est-à-dire ne comportant que de l'alimentaire mais intégré à un centre commercial). A l'intérieur de ces 120 magasins, la Revue distingue différents types de sociétés :

| | |
|--|-------|
| - la grande distribution et les coopératives | 44 HM |
| - les unions contractuelles d'indépendants | 37 HM |
| - les groupements d'achats | 30 HM |
| - les indépendants | 9 HM |

A partir de ces différentes données, on peut estimer que le nombre d'hypermarché, fin 1989 tourne autour de 90 à 100. En effet si "Largo consumo" comptabilise des supers intégrés, les données de la FAID ne tiennent pas compte du secteur coopératif (compris dans la rubrique : la grande distribution et les coopératives mais aussi dans "groupements d'achat") qui n'adhère pas à la Confcommercio, et datent de fin 1987.

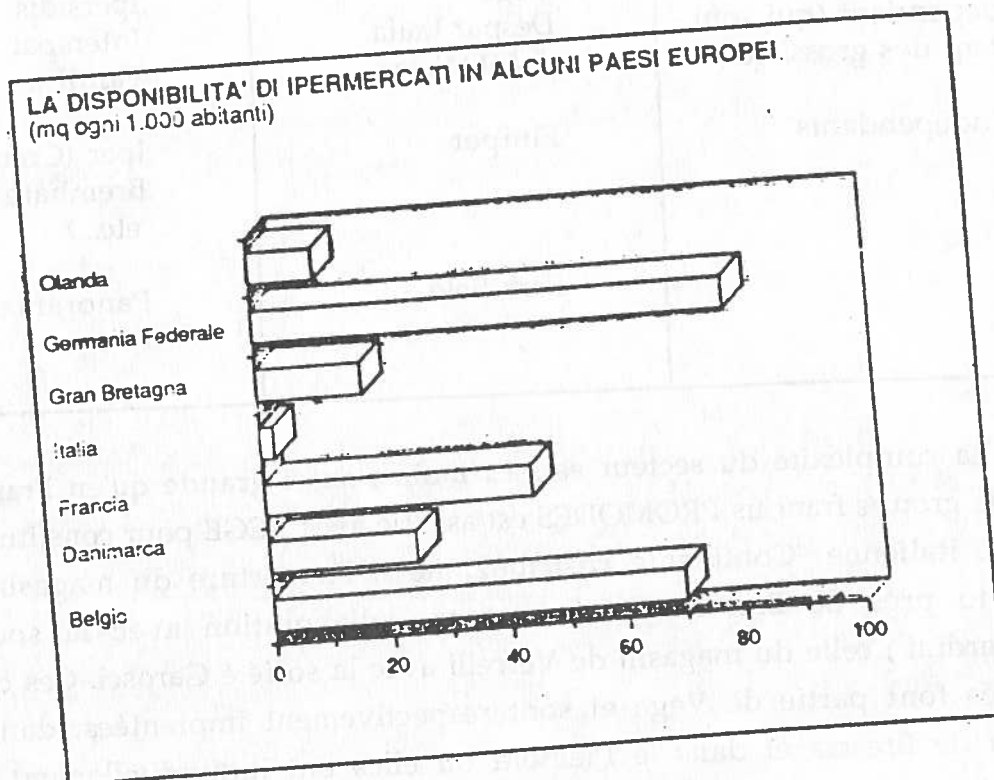
Si le développement des hypermarchés a stagné en Italie pendant quelques temps après l'ouverture du premier magasin à Carrugate en 1972, la progression est très rapide depuis quelques années : 10 ouvertures en 1987, une quinzaine en 1988 : depuis quatre ans, la croissance des hyper et des super confondus est de 11,4 % par an. Cette augmentation ne permet pourtant pas encore de combler l'écart entre le nombre des hypermarchés en Italie et le reste de l'Europe (cf. tableau 3).

1.2. Diverses formes d'exploitation des hypermarchés

Comme cela a déjà été dit, le secteur des hypermarchés est organisé, financé par différents types d'exploitation qui peuvent éventuellement se mettre à plusieurs pour ouvrir un même magasin.

TABLEAU 3

IPERMERCATI - disponibilità
mq x 1.000 abitanti



Italia = 2,5 mq x 1.000 ab.

Source : la competitivita' nella distribuzione moderna : Nuove strategie nella gestione merci - juillet 88. Touche Ross associati - Rencontre touche Ross SAS-Largo consumo.

Répartition de quelques sociétés selon leur type d'exploitation

| Type d'exploitation | Sociétés | Hypermarchés |
|---|--------------------------------------|--|
| "La Grande Distribution | Standa La Rinascente | Euromercato Iperstanda Citta Mercato |
| Les coopératives de consommateurs | Coop | Ipercoop |
| Les unions contractuelles d'Indépendant (qui sont souvent des grossistes) | Vege Despar Italia A & O Selex | Ipersidis Interspar Familia |
| Les indépendants | Finiper | Iper (Cremona Brembate etc...) |
| | Pam Sele | Panorama Prima |

La complexité du secteur est, au moins, aussi grande qu'en France ; ainsi le groupe français PROMODES est associé avec VEGE pour constituer la société italienne "Continente Distribuzione" : l'ouverture du magasin de Rezzato près de Brescia a été faite en collaboration avec la société Lombardini ; celle du magasin de Vercelli avec la société Garosci. Ces deux sociétés font partie de Vege et sont respectivement implantées, dans la région de Brescia et dans le Piémont où elles ont individuellement des magasins à succursales multiples et des supermarchés. Le nouveau hyper ouvert en novembre 1989 sous l'enseigne "Continente" à Turin, est à 90 % financé par le groupe Garosci et seulement à 10 % par Continente.

Les premiers hypermarchés furent développés par les sociétés de grande distribution comme Euromercato et Citta Mercato, puis vinrent les Iper et Panorama (Indépendants), ensuite les Ipercoop, les autres types de groupements étaient au départ liés à des activités alimentaires ; en ouvrant des hyper, certains ont privilégié le discount (Interspar de Despar), d'autres

les grands supermarchés intégrés ou les minihypers (Familia de A & O et Ipersidis de Vege).

Actuellement les sociétés de la Grande Distribution veulent restructurer le secteur avant 1992 en rachetant certains magasins indépendants (super ou hyper) du Sud de l'Italie.

La taille des hypermarchés a tendance à diminuer (cf. p.3) entre 86 et 87. La FAID détaille ainsi les hypermarchés par superficie de vente (fin 1987).

| Superficie | Nbre d'hyper | % du total | Superficie de ventes totales (en m2) | % du total | Superficie moyenne par unité (m2) |
|-----------------|--------------|------------|--------------------------------------|------------|-----------------------------------|
| 2501-5000 m2 | 32 | 65,3 | 111.398 | 46,2 | 3.481 |
| 5001-7500 m2 | 10 | 20,4 | 59.722 | 24,8 | 5.972 |
| 7501-10000 m2 | 3 | 6,1 | 25.675 | 10,6 | 8.558 |
| sup. à 10000 m2 | 4 | 8,2 | 44.372 | 18,4 | 11.093 |
| TOTAL | 49 | 100,00 | 241.167 | 100,00 | 4.922 |

FAID

1.3. Présentation des sources et méthode d'enquêtes :

Nous disposons de sources disparates qui peuvent être classées en informations directes et informations indirectes :

Ainsi, nous avons pu, directement analyser le développement d'une société d'hypermarchés italiens, filiale d'une groupe français et d'un groupe italien ; nous avons pu étudier deux magasins A et B de la société 1 différents par leur localisation géographique et leur type d'implantation (proche ou non d'une grande ville), par leur degrés de saisonnalité.

Compte tenu de l'importance stratégique que nous reconnaissons aux caisses, nous avons eu des entretiens avec 20 caissières d'un de ses magasins selon une méthodologie identique à celle utilisée en France.

Par ailleurs, grâce à des publications et à la presse spécialisée, nous avons pu réunir des informations sur une société d'hypermarché italienne

(société 2) et sur l'un de ses magasins (C), en particulier qui est un hypermarché "ancien", implanté près de Milan.

| MAGASINS | SOCIETE | DATE D'OUVERTURE | LOCALISATION ET TYPE D'IMPLANTATION | NOMBRE DE CAISSES |
|----------|-----------|------------------|---|-------------------|
| A | Société 1 | décembre 1987 | proche de la ville de Brescia région riche et active, peu de chômage. Forte concurrence | 30 |
| B | Société 1 | juin 1988 | bourg de campagne dont l'activité est essentiellement agricoleemploi. | 42 |
| C | Société 2 | 1972 | dans la banlieue industrielle milanaise. | 64 |

Si notre échantillon n'est pas aussi varié que nous l'aurions souhaité, il nous permet, quand même, d'analyser des situations très spécifiques et différentes.

1.4. Evolution de la "politique" de la grande distribution :

Cette politique est marquée par la difficulté d'ouvrir des magasins, par le poids du "lobby" des petits commerçants, par le fait que l'hypermarché est , en Italie, un modèle importé et par le faible développement du discount.

Comme cela a déjà été indiqué, le premier hypermarché fut créé en Italie, par le groupe Carrefour à Carrugate en 1972 (magasin repris par Montedison puis par le groupe La Standa), suivi de peu par la Rinascente qui ouvrit un hyper sous l'enseigne Citta Mercato près de Brescia. Après l'ouverture de ces deux magasins "chefs de file", l'augmentation du nombre de H.M. fut très limitée (6 en 3 ans).

La nouvelle structure devait vaincre des obstacles administratifs qui limitaient l'ouverture d'unités : La loi 426 de 1971 faite avec l'appui des commerçants et des organisations syndicales de salariés est une barrière au développement des nouvelles formules de vente, ainsi elle conduit à ce que toute demande d'ouverture de magasins dont la superficie est supérieure à 1500 m² soit systématiquement rejetée. La rigidité de cette loi est parfois

contournée par la "créativité" de certains chefs d'entreprises (addition de deux autorisations sur deux terrains côte à côte, réutilisation de surface commerciale...) .

Par ailleurs, les petits commerçants mènent une campagne d'opinion contre l'ouverture des hyper et leur poids syndical face aux producteurs et aux grossistes mais surtout face à l'administration des communes est loin d'être négligeable ; leur poids et leur organisation -achats groupés, entente avec les producteurs... - semblent leur permettre de résister mieux à la concurrence que leurs homologues français.

Peu à peu, les obstacles s'amenuisent et même s'ils ne disparaissent pas totalement (les sociétés françaises parlent de "véritable parcours du combattant" et laissent cette tâche à leurs associés italiens), les municipalités, les syndicats de salariés voient dans les hypermarchés des entreprises créatrices d'emplois et les petits commerçants sont souvent intéressés par les magasins du centre commercial ; et les ouvertures se multiplient.

Au départ, l'hypermarché est, en Italie, un modèle importé, de France principalement : le premier hypermarché a été créé par Carrefour. Mais les différentes sociétés françaises présentes sur le marché italien ont ouvert des magasins à des étapes du développement des hyper en France et donc on retrouve, en Italie, des modes d'organisation, certes importés mais différents ; le magasin de 1972 aura évolué en 1989. Il n'en reste pas moins que chacun reconnaît dans les discours comme dans la pratique, qu'il est nécessaire d'apprendre "le mode de gestion" et de s'approprier ainsi le modèle . Ceci explique l'importance des participations françaises dans le développement actuel des hyper -financement ; conseils de gestion ; management direct- mais aussi leur relative mise à l'écart provoquée par le souci des entreprises italiennes de garder le contrôle du secteur.

Le discount semble, pour le moment, moins important qu'en France . Probablement , en partie à cause du "lobby" des petits commerçants. Mais surtout parce que les hypermarchés sont installés, unité après unité, sans possibilité de centrale d'achat ou d'achats groupés pour la plupart d'entre eux (excepté les hypercoops). Selon le directeur du magasin B, "les petits commerçants succursalistes du mouvement coopératif (style coop) ont des

prix moins élevés que dans son hyper, certains magasins indépendants aussi grâce à des ententes pour effectuer des achats groupés".

Actuellement, on constate que la concurrence se fait encore en Italie entre des petits commerces et des hypermarchés, pas entre hypermarchés ; que l'accélération du développement des hypermarchés se fait parallèlement à celui des centres commerciaux : les hypermarchés intégrés à des centres commerciaux semblent être un modèle qui concilie les intérêts de toute la profession.

Il est assez évident, de plus, que la grande distribution italienne, face "à l'invasion étrangère" cherche à se développer rapidement (même avec des capitaux non italiens) et à couvrir le territoire national d'hypermarchés (même en collaboration avec des sociétés non italiennes) avant l'ouverture des frontières en 1992.

II - L'ORGANISATION DE LA FLEXIBILITE :

Le poids du tertiaire croit en Italie de façon significative : 55 % de la population active en 1985, alors que la part des salariés du secteur industriel s'achemine progressivement vers les 30% et que cette part se situe dans l'agriculture au dessous de 10%. Ajoutons que chaque année, un cinquième des actifs change d'emplois ou de postes de travail et que les nouveaux emplois proposés sont de moins en moins des emplois continus à temps plein ; ainsi sur les 900.000 emplois créés en Italie dans les années 1980-1986, seuls 356.000 (soit moins de 40%) l'ont été sur des contrats traditionnels, le reste l'a été sous formes d'emplois atypiques : temps partiels, contrats à durée déterminée, travailleurs non déclarés, double emploi. Face à cette situation, la législation italienne traditionnellement rigide et peu flexible s'est modifiée, principalement en encourageant le travail des jeunes et en complétant le dispositif relatif au temps partiel.

2.1. Evolution de la législation et possibilité de flexibilité :

a) les textes

Les "contratti di formazione e lavoro" (CFL) prévus pour la première fois par la loi du 1er juin 1977 n°285, sont maintenant réglementés par l'article 3 de la loi du 19 décembre 1984 (N°863) : ils prévoient que les entreprises privées et les organismes publics économiques, après approbation d'un projet de formation financé par des fonds régionaux et par le fond social européen, peuvent engager nommément des jeunes entre 15 et 29 ans sur contrat temporaire pour une durée maximum de 24 mois. Ce contrat permet, pour l'entreprise, une exonération des charges sociales représentant une économie de 30% environ du coût brut du travail. En revanche, on ne dispose pas de données fiables sur la transformation de ces contrats en contrats stables à durée indéterminée (Rapporto 88-Lavoro e politiche della occupazione in Italia, p.223).

Il faut ajouter que dans le cas où les CFLs'inscrivent dans un accord collectif, les syndicats négocient au préalable un certain pourcentage d'engagements définitifs.

La seconde direction vers laquelle s'est orientée le législateur italien (et qui nous intéresse aujourd'hui) a concerné la mise au point d'une nouvelle réglementation du travail à temps partiel et à durée déterminée :

L'article 5 de la loi citée ci-dessus fixe des règles contraignantes pour le temps partiel (listes spéciales de placement, réglementation et durée du travail sous forme de contrat écrit...) et propose deux options : horizontale où le contrat fixe un horaire journalier inférieur à l'horaire temps plein ; verticale où le contrat fixe au préalable les périodes de travail : jour, semaine, mois ; la loi peut, par ailleurs, attribuer à la négociation collective nationale ou d'entreprise, une fonction de régulation plus précise en la matière ; elle peut déterminer le pourcentage des travailleurs à employer à temps partiel, leur fonction, les modalités d'exercice de leur prestation.

A priori, le système italien s'est toujours opposé aux contrats à durée déterminée (cf. les obligations rigoureuses de la loi du 18 août 1962, n° 230), mais un assouplissement très net est constaté, et la législation devient comparable aux conditions françaises :

- Possibilité d'employer un contrat à durée déterminée saisonnier après accord de l'Inspection du Travail (article 8 bis de la loi 79 du 25 mars 1983).

- Remplacement de travailleurs absents avec droit à conservation de leur poste, exécution d'un travail ou d'un service précis à caractère exceptionnel... (loi du 25 mars 1986, n° 84).

- Dans le cas d'accords collectifs signés par les syndicats représentatifs (article 23 de la loi n° 56 du 28 février 1987).

Notons que sur les différentes actions de l'Etat en faveur de l'emploi (contrat solidarité CFL nouveaux contrats de temps partiel-contrats transformés) prévues par la loi n° 863/84, 15% ont provoqué une embauche définitive enregistrée (Rapporto 1988 - Lavoro e politiche della occupazione in Italia p. 224).

Les heures supplémentaires (straordinario) moins courantes qu'en France, ne sont pas autorisées pour les CFL et pour les CDD, les heures dites

"complémentaires" en France ("supplementario") ne semblent pas être réglementées par des textes particuliers.

b) les accords ou la pratique observée

Dans la société 2, un premier accord d'entreprise prévoit une durée de travail des salariés à temps plein de 6h40 par jour pendant 6 jours avec deux pauses cumulables de 15mn ; l'accord du 1er février 1984 la réduit à 6h15 X 6 jours sans coût supplémentaire pour l'entreprise puisque les pauses ont été intégrées ; cette nouvelle réglementation est confirmée par le contrat 1986 où l'horaire est fixé à 37 h 50 avec pause journalière de 15mn. Ce même contrat définit, par ailleurs, un certain nombre d'applications de l'horaire de travail parmi laquelle la "modulation" comprise comme la "variation hebdomadaire mensuelle et annuelle de l'horaire individuel entendue comme la moyenne de celui établi par le contrat" (ceci est permis par la définition du temps partiel vertical donnée dans la loi n° 863/84). Une des conditions pour la réalisation d'une telle organisation est l'accord des parties d'effectuer une programmation des services caisses répondant aux prévisions de vente de chaque période et telle que le service soit garanti. La variation entre différents types d'horaires, comme facteur essentiel de flexibilité est aussi sanctionnée par accord. Par contre, les négociations sur les schémas programmés d'horaire type modèle industriel, passent au second plan. Il semble que ce type d'ouverture ait été accepté par les syndicats en échange de la garantie du maintien d'un certain nombre de postes de travail. L'accord de 1985 ¹ cherchant aussi à s'adapter aux nouvelles heures d'ouvertures du magasin prévoit des temps partiels horizontaux, verticaux (concentration du temps de travail sur 3 jours), mixtes (gestion à temps plein pour certains jours, à temps réduits pour d'autres), variables sur base annuelle. Il ne prévoit pas de prime particulière pour ce type d'horaire (contrairement à la Rinascente).

Une autre forme de flexibilité du temps de travail est constituée par les CFL qui font l'objet d'une réglementation précise dans l'accord d'entreprise de 1985 et surtout dans celui de juillet 1986.

¹ *Déjà en 1983, par note de service, la direction notifie aux organisations syndicales qu'elle bloque les embauches à temps plein pour les emplois non programmés précédemment et qu'elle tend à favoriser les temps partiels.*

Le directeur du magasin B (société 1) nous a indiqué que, avant l'ouverture de l'hypermarché, un accord était intervenu entre la société et les organisations syndicales au cours de réunions auxquelles assistait l'Inspecteur Régional du Travail ; cet accord prévoit le type de contrat utilisé (temps partiel et CFL), le type d'horaires; en cas de modification de la situation économique du magasin, de la non embauche définitive d'une partie importante des CFL, etc..., il est prévu que la direction en informe immédiatement les syndicats . Notons qu'aucune organisation syndicale n'est présente dans le magasin.

L'analyse de ces deux situations, a permis de mettre en évidence :

- que dans l'ancien magasin, la nécessité d'une flexibilité du travail a peu à peu remis en cause les négociations collectives d'ensemble pour laisser la place à des contrats salariaux individuels négociés par chaque salarié (type de contrat, horaire, etc... différents pour chacun) ; par là, il a probablement diminué l'influence syndicale.

- que dans le nouveau magasin implanté dans une région où le chômage est important, les syndicats ont privilégié l'emploi nouveau à toute autre considération.

2.2. La flexibilité de l'activité :

En Italie, les horaires d'ouvertures des magasins étaient traditionnellement très réglementés : ouverture possible de 9 h à 20 h avec coupure à l'heure du déjeuner ; à partir de 1983, l'entrée en vigueur de différentes lois et décrets (loi 997/83 et loi 9/1987) a assoupli ce système. La société 2 a ainsi expérimenté une nouvelle amplitude d'horaires dans un magasin proche de Milan : tous les jours de 10 h 30 à 22 h 15 sauf le lundi de 16h à 21h45 ; elle généralise ce type d'horaire à toutes ses implantations milanaïses qui fermaient traditionnellement à 20 h en 1985. Elle fit une enquête auprès de ses salariés pour évaluer leur adaptation , et elle permet l'ouverture jusqu'à 22 h de tous ses hyper en 1986. Depuis chaque magasin détermine son amplitude horaire selon sa clientèle et le marché local.

Le magasin 2 a depuis lors les horaires suivants :

| | | |
|-----------------|------|-----|
| lundi | 14h | 20h |
| mardi, mercredi | 9h30 | 20h |
| jeudi, vendredi | 9h30 | 22h |
| samedi | 9h | 20h |

En réponse à un questionnaire du journal "LARGO CONSUMO", 10% de la clientèle de C dit venir dans ce magasin à cause "des horaires très commodes".

Les magasins A et B ont été créés ultérieurement avec modifications législatives, ils n'ont donc pas changé d'horaires depuis lors :

| | | |
|--------------|-----|-----|
| lundi | 14h | 21h |
| autres jours | 9h | 21h |

Le magasin A fut le premier dans sa région à ouvrir jusqu'à 21h, le succès fut important ; mais il avait dû, préalablement, négocier avec les autorités locales.

L'hypermarché, en Italie, ou en France, doit s'adapter aux fluctuations d'activité .

Ces variations s'expliquent en partie par l'implantation de l'unité sur un marché local :

- Le magasin A est situé au nord de l'Italie, dans la banlieue commerçante et industrielle d'une ville moyenne, la concurrence entre hypermarché y est vive, nettement supérieure à n'importe quel autre lieu en Italie (au moment où nous avons enquêté). Le lundi et le mardi enregistrent un taux d'activité important, le mercredi et le jeudi faible (le congé du mercredi des enfants ne jouant pas en Italie), le vendredi et le samedi très conséquents : dans la journée, les pointes se situent en fin d'après-midi et le soir, après le retour des enfants de l'école. Une légère augmentation d'activité est constatée en été avec l'arrivée des touristes dans la région des Lacs.

Le magasin B est situé dans une petite ville proche de Turin. Les ventes les plus importantes sont effectuées le vendredi et le samedi, le matin entre 9 h 30 et 11 h, l'après-midi entre 17 h et 19 h.

Le magasin C est dans la banlieue de Milan, près de la sortie d'un autoroute urbain, à 5kms de petites communes, à 10kms d'une ville industrielle périphérique ; il draine tout l'est de la métropole milanaise. Son activité est très soutenue le samedi et le vendredi, correcte le mardi ; les clients sont nombreux le soir.

2.3 . La flexibilité du travail :

L'amplitude des horaires d'ouverture des magasins ainsi que les variations d'activité conduisent les responsables des hypermarchés à chercher une flexibilité maximum de la main d'oeuvre. Ils l'obtiennent en combinant différents types de contrats (temps pleins, temps partiels, heures complémentaires, etc...) et différents types d'horaires :

Les différents types de contrats : la situation est totalement différente entre les magasins A et B, de créations récentes et ayant donc bénéficié des élargissements législatifs et le magasin C, ouvert en 1972, qui doit s'il veut augmenter son amplitude d'ouverture et coller aux fluctuations, revenir sur "des acquis".

| | Effectifs | Temps plein | Temps partiel | dont caissières | dont CFL | + CDD |
|------------|-----------|-------------|---------------------------------|--|----------|-----------------------------|
| A | 146 | 80 * | 64 (20 h et 30 h) | 48 (20h) | 90 % | |
| B | 128 | 14 | 114 62 80 h 40 24 h 12 | 59 30 h (7) 24 h (40) 20 h (12) | 95 % | + 30 à 50 Pâques Noël |
| Sté 2 (HM) | 1700 | 1143 | 557 | | 13,5 % | + 80 |

A et B : chiffre 88

Sté 2 : chiffres globaux des 4HM - 1987

*dont 40 salariés venant du magasin propriétaire antérieurement des locaux.

N'ayant pas les effectifs individualisés de C, nous ne pouvons conduire jusqu'au bout la comparaison, pourtant on remarque que les deux magasins récents ont joué :

- sur les CFL qui leur permettent de diminuer leur coût de personnel, de ne s'engager auprès d'un salarié que si celui-ci est "évalué" comme satisfaisant ;

- sur les temps partiels et quand l'activité de l'entreprise est stabilisée. Le magasin B est, ainsi, organisé selon une méthode simple et connue en France de "temps partiels" + "heures complémentaires" ; certes un effort a déjà été constaté puisque les contrats des caissières ont été relevés de 20 h à 24 h mais il n'en reste pas moins que la durée effective du travail de ces dernières tournent autour de 28 h, 29 h ; peut-être que la connaissance exacte de l'activité annuelle du magasin permettra une nouvelle amélioration en ce domaine.

NEGRELLI constate, dans son analyse de la société 2, que le recrutement des caissières se fait depuis 1984 à temps partiel et que les embauches sur CFL sont privilégiées ; si les chiffres globaux ci-joints confirment la deuxième tendance, ils ne permettent pas de vérifier la première en l'absence des chiffres "références" 1984.

| | 1985 | 1986 | 1987 |
|-----------------------|-------|-------|----------------|
| Personnels permanents | | | |
| * temps plein | 1075 | 1069 | 1128 |
| * temps partiel | 302 | 291 | 335 |
| | ----- | ----- | ----- |
| | 1377 | 1360 | 1463 |
| CFL | | | |
| * temps plein | 24 | 10 | 15 |
| * temps partiel | 122 | 260 | 222 |
| | ----- | ----- | ----- |
| | 146 | 270 | 237 |
| | ----- | ----- | ----- |
| | 1523 | 1630 | 1780 |
| | | | dont 80 CDD |

On constate qu'en 1986, 10 heures supplémentaires ou complémentaires ont été effectuées en moyenne par salarié et par mois dans la société 2.

Les contrats à durée déterminée sont utilisés par les deux sociétés, soit après accords de l'inspection du travail pour les saisonniers, soit directement pour les différents types de congés ; dans le magasin B, il semble que le recours à ce type de contrat ait été prévu lors de la négociation avec les syndicats. Notons aussi que le directeur de la société 1 nous a explicitement dit avoir recours pour "remplacer" certains salariés à une coopérative de personnel, la location de main d'oeuvre étant interdite en Italie.

Les différents types d'horaires :

La possibilité prévue par la législation italienne d'associer temps partiel horizontal et vertical est largement retenue par les hypermarchés ; elle permet en effet, de concentrer une partie de la main d'oeuvre sur les fins de semaine. Les horaires décrits par le directeur du magasin A sont, pour les caissières, fixes et tournants avec un cycle de trois semaines : matin, midi, soirée.

Au magasin B, la direction annonce des horaires verticaux (4 h x 6 jours) pendant une semaine, des horaires horizontaux (6 h x 4 jours) pendant une semaine. Les horaires fixes du matin, de l'après midi, du soir tournants eux aussi, chaque caissière devrait avoir les mêmes heures de travail toutes les six semaines. Les caissières nous ont, elles, décrit, un système variable :

- toutes les caissières travaillent le samedi,

- il est difficile de retrouver les horaires verticaux et horizontaux car s'y ajoutent les heures complémentaires ; ainsi la semaine 4 h x 6 jours est faite en 5 jours avec 8 h le samedi (4 + 4) interrompu par une coupure à l'heure du déjeuner ; il s'y ajoute assez souvent 4 heures en plus le sixième jour ; la semaine de 6 h x 4 j est presque toujours amenée à 6 h x 5 j c'est-à-dire à une semaine de 30 heures.

- le cycle, matin, après-midi, soir n'est que théorique.

- aucun type d'horaire (par exemple 9 h-13 h ou 8 h 30-12 h 30) n'est repérable.

La direction interrogée sur le manque évident de programmation considère que c'est une situation temporaire due à l'absence d'"historique" des variations d'activité.

Dans l'hypermarché C, les temps pleins (ELS pour la plupart) ont des horaires tournants fixes : 7 h 30/13 h 45 - 9 h 30/15 h 45 - 15 h 35/22 h. les temps partiels (les caisses) se répartissent en :

- part-time horizontal fixe 16 - 20 h sur 6 jours
18 - 22 h sur 6 jours
- part-time vertical
- part-time mixte
- part-time sur base annuel

Certains de ces temps partiels complète des temps pleins puisqu'il en reste dans ce secteur.

Il semble que lorsqu'il y a des variations d'activité imprévues, les caissières prolongent leurs horaires de quelques heures complémentaires ; il est, semble-t-il, aussi possible de les rappeler par téléphone pour le même motif (HM.B).

2.4. Points de vue sur ce mode de gestion

- des responsables de magasin

Les avantages du système (temps partiel + CDD et l'utilisation des CFL les deux premières années après l'ouverture) sont décrits de la même façon qu'en France. Le directeur de la société 1 remarque que les CFL, "c'est un marché de dupes, lors de la création du magasin, on n'a pas le temps de former ces gens là", tandis que la société 2 fait de réels efforts de formation,

consciente de la difficulté d'intégrer, de former et d'intéresser ces nouveaux salariés (formation de quatre semaines 4 heures par jour sur 5 jours).

- des organisations syndicales

Pour les syndicats du magasin C, le contrôle de l'organisation du travail, la faible identification des travailleurs aux objectifs de l'entreprise, la déqualification professionnelle se sont faits si aigus que cela les a amenés à conseiller "une augmentation graduelle de la durée des contrats de travail à temps partiel en relation avec les nouveaux horaires de travail et les modèles d'organisation plus cohérents" (plate-forme revendicative pour la rénovation du contrat d'entreprise 1988).

- des salariés

Les caissières que nous avons interrogées ont entre 18 et 25 ans. Elles sont toutes employées par le magasin B sur un CFL depuis l'ouverture ; l'un explique l'autre. Leur niveau de formation varie mais on retrouve un nombre non négligeable de titulaires du BAC. L'échantillonnage que nous avons réalisé mixait les femmes mariées et les célibataires : or on constate, ce qui est remarquable par rapport aux observations françaises, que toutes les célibataires vivent chez leurs parents, que les femmes mariées ont peu d'enfants et que, si elles en ont, le couple vit sous le même toit que la grand-mère qui garde l'enfant.

Majoritairement, ces caissières souhaitent travailler à plein temps avec des horaires fixes chaque jour de la semaine ; certaines se contenteraient d'un contrat plus élevé ou même d'heures supplémentaires plus conséquentes sans atteindre obligatoirement le temps plein. Aucune ne se satisfait des 24 h du contrat.

Toutes employées sur des contrats précaires, elles sont peu inquiètes de leur sort et pensent que l'établissement les emploiera de façon permanente.

Si les caissières apprécient d'avoir du temps libre, elles regrettent amèrement de ne pouvoir l'utiliser en raison de la variation des horaires qui leur interdit toute programmation de leur activité (délai de prévenance

moins de 24 h pour 50 % d'entre elles (2). Comme en France elles n'aiment pas le travail en soirée et se plaignent que l'hyper ne leur offre pas de possibilité de carrière.

Malheureusement, nous n'avons pas obtenu de statistiques viables sur le turnover et sur l'absentéisme qui seraient des indicateurs pertinents de la satisfaction des salariés. Dans le magasin B, ces deux ratios sont faibles ce qui s'explique par le fort taux de chômage régional, mais peu significatifs vu la faible ancienneté de l'unité.

² Elles considèrent que ce type d'horaire dépend exclusivement des besoins de l'entreprise et qu'il n'est pas le fruit d'une négociation avec les syndicats.

TROISIEME PARTIE

**LES RELATIONS SOCIALES
DANS LES HYPERMARCHES**

Les hypermarchés font partie de la grande distribution. Ils forment avec les supermarchés, la grande distribution à dominance alimentaire qui n'est elle-même qu'une partie de la grande distribution où l'on comprend aussi les grands magasins, les magasins populaires, etc...

C'est dans les hypers que les problèmes de temps de travail se posent avec le plus d'acuité dans tous les pays. Les ressemblances techniques et économiques sont telles qu'on devrait observer des règles semblables ou une convergence vers de telles règles.

Cependant, les acteurs du système, bien que se correspondant grossièrement (les employeurs, les syndicats, l'Etat) peuvent s'organiser de façon différente et se donner des objectifs différents. Les méthodes, les procédures peuvent elles aussi différer.

On se posera successivement la question de l'organisation des acteurs, du niveau de rencontre et de négociation, du degré de couverture des règles conventionnelles, de l'importance respective de la loi et des divers types de convention.

I - ACTEURS NATIONAUX

1.1. L'acteur employeur

a) En France.

En France, la grande distribution à dominance alimentaire (GDDA) s'est dotée d'organisations spécifiques pour la négociation et la gestion de conventions propres : D'une part, le FEDIMAS, qui regroupe deux syndicats nationaux de supermarchés et d'hypermarchés. D'autre part, le Groupement National des Hypermarchés (GNH). Des textes conventionnels sont signés par ces trois organisations, les deux premières étant associées dans le FEDIMAS. Un phénomène de concentration s'est produit depuis quelques années pour la représentation de cet ensemble. (Disparition du syndicat des maisons d'alimentation générale de France, et de la Chambre Syndicale des

maisons d'alimentation populaire de grande surface). Trois syndicats patronaux de distributeurs (entrepôts) sont aussi regroupés dans FEDIMAS.

Quant à la grande distribution sans dominance alimentaire, elle a son propre organe, la Fédération Nationale des Entreprises à Commerce Multiple (FENACOMULT) qui coordonne la négociation des grands magasins et des "magasins populaires" (Monoprix, etc.) et signe une convention propre.

La convention de base du 29 mai 1969 intéresse l'ensemble de la grande distribution à dominance alimentaire : hyper, super, supérettes.

Une série d'avenants sont intervenus depuis 1982 en liaison avec les changements législatifs sur la durée et l'aménagement du temps de travail : avenant du 16/2/1982 sur la réduction et l'aménagement de la durée du travail, avenant du 6 avril 1982 (celui-ci intéressant l'ensemble du commerce de détail intégré par la suite à la convention générale de 1969 sur le travail à temps partiel, avenant du 25 juin 1987 sur le travail partiel et intermittent, avenant du 1er septembre 1989 sur l'expérimentation d'horaires à base annuelle et le travail intermittent.

Les syndicats de distributeurs et entrepôts d'alimentation signent une convention collective nationale spéciale pour les entrepôts, qui a intégré en 1987 l'avenant du 6 avril 1982 cité plus haut.

On a donc, pour la France, une négociation nationale pour la grande distribution à dominance alimentaire (hyper-super), gérée, du côté patronal, par des organes spécialisés et relativement concentrés. Du fait de la procédure d'extension, les textes ainsi négociés s'appliquent à l'ensemble de la grande distribution (Cf. Annexe p. 104).

b) En Italie.

Formellement, au contraire du cas français, aucune négociation nationale ne concerne spécifiquement le secteur hyper-super ni même celui de la grande distribution. La Convention collective nationale qui s'applique en principe à ce secteur recouvre tous les secteurs du commerce et celui du tourisme, le signataire patronal étant la Confédération générale italienne du

commerce et du tourisme (Confcommercio), à laquelle adhèrent un grand nombre d'organisations professionnelles spécialisées. Le titre même de la convention indique sa vaste couverture : "Contrat collectif national de travail pour les salariés des entreprises du tertiaire : distribution et services" (28.3.1987). La liste des délégués patronaux cités, non compris les présidents et les assistants, comporte 116 noms ! Il s'agit donc d'un texte très général qui a dû tenir compte des souhaits des organisations les plus soucieuses de limiter leurs obligations.

Comme en France, pour la Fédération des coopératives de consommateurs, les coopératives ont en Italie, une convention nationale spéciale, dont les signataires patronaux sont l'association nationale des coopératives de consommateurs, la Confédération coopérative italienne et l'association italienne coopérative de consommateur (organisations dont l'identité est peut-être liée à l'influence exercée par les partis politiques ou les associations confessionnelles) : il demeure néanmoins que, là aussi, on ne note aucune spécificité de la grande distribution ; le contenu du texte coopératif diffère d'ailleurs souvent peu du texte précédent.

Cette absence de la grande distribution comme acteur spécifique dans la négociation est d'autant plus notable qu'existent des organisations professionnelles de la grande distribution. Dès 1960, se crée l'AIGID (association de représentation des entreprises de la G.D.) et des conventions conclues entre cette association et les syndicats aux débuts des années 60 ont permis de développer le principe de la négociation articulée (Marchetti et ali., p. 28). Ce niveau de négociation nationale qui disparut en 1973 au profit du niveau d'entreprise, reconnaissait formellement l'existence d'un rapport de travail "spécial" dans les entreprises de G.D. (ibid). Il semble donc que la G.D. ait opté dans les années 70 pour un système de négociation d'entreprise indépendant de la négociation nationale générale de la Confcommercio, non coordonné formellement par une convention spécifique nationale mais sans doute néanmoins coordonné informellement par des organisations propres.

En fait, nous n'avons pas retrouvé la trace de l'AIGID mais une fédération des associations des entreprises de distribution, à laquelle adhèrent les associations de supermarchés, des grands magasins et magasins à prix unique, des magasins à succursales, des hypermarchés et centres

commerciaux, des entreprises de vente par correspondance. Ce groupement adhère à la Confcommercio . Il comporte tout ce qui n'est pas la distribution traditionnelle et, par conséquent, toutes les entreprises à chiffre d'affaire élevé et à personnel important. Mais, il ne s'agit pas d'une unité de négociation.

Ces observations renvoient, pour en apprécier la signification, au problème de la détermination des niveaux de négociation (cf. 2).

1.2. L'acteur syndical.

En France, ce sont les fédérations : des employés et cadres (FO), des travailleurs de l'agriculture et de l'alimentation (FO) des services (CFDT), de l'alimentation (CFTC), du commerce et des services ainsi que celle des industries et commerces agro-alimentaire (FIPACCS) (CGC) qui négocient les conventions et les avenants nationaux. Les fédérations spécialisées de la CGT ont négocié mais n'ont signé aucun texte sur le temps de travail. FO n'a signé ni l'avenant du 25/6/1987, ni celui du 1/9/1989. Ces organisations n'ont pas d'organe spécifique pour la GD mais elles spécialisent dans ce domaine certains de leurs permanents.

En Italie, les fédérations spécialisées des trois grandes organisations (FILCAMS - CGIL, FISASCAT-CISL, UILTUCS-UIL) sont signataires de la convention nationale générale du 28 mars 1987, comme de la convention des coopératives du 1.4.1987. Là non plus, aucune spécialisation formelle GD n'apparaît. Comme dans le cas de la représentation patronale, le titre des organisation signataires est suivi de la liste de leurs représentants. Pour l'ensemble syndical, il s'agit d'environ 150 noms. On a donc là, la réunion d'un véritable "parlement du travail". Il faut cependant insister sur l'unité syndicale qui domine la négociation en Italie, situation liée aux événements des années 1969-1970, mais aussi à l'accord interprofessionnel de concertation de 1983 (accord Scotti) et, plus récemment, à la signature du protocole IRI.

II - NIVEAUX DE NEGOCIATION ET COUVERTURE CONVENTIONNELLE DU SECTEUR

2.1 - Du niveau national au niveau d'entreprise

A) En France

Convention générale et avenants nationaux sont complétés par un certain nombre d'accords d'entreprise. On a donc une articulation à deux niveaux mais à deux niveaux seulement, car le niveau régional ou local n'apparaît pas, du moins dans ce secteur particulier, contrairement à ce qu'on observe parfois en Italie. Le problème du niveau de négociation est étroitement lié à celui de la couverture effective des entreprises du secteur : en France, ce problème est résolu par la procédure d'extension, effectivement réalisée pour la convention comme pour les avenants. Cependant, même dans les entreprises adhérentes aux organisations signataires, 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 (1). L'enquête n'a pas pu s'étendre à la situation de tous les établissements, ni même de toutes les entreprises, mais certains faits semblent assez nets pour être signalés : des entreprises représentant environ 40 % du marché de la G.D. n'adhèrent pas aux organisations signataires (parmi elles : Leclerc, Intermarché...) alors que les effectifs de l'ensemble hyper-super-entrepôts avoisinent 300.000 salariés. Lors du bilan de la période d'expérimentation de l'accord de 1987, sur 380 entreprises interrogées (2), 58 ont répondu au questionnaire de la FEDIMAS, 11 avaient signé un accord sur les modalités de la durée du travail (modulation, pauses, réduction) : il s'agissait des plus grandes entreprises du secteur. Il est clair cependant que des accords généraux d'entreprise existent dans certaines grandes sociétés gérant des hyper ou des supermarchés. La société Carrefour, considérée par les syndicats comme une des plus accueillantes au partenariat, édite à l'usage de son personnel un livret comportant le texte de la Convention nationale et en regard, les clauses

¹ 73 % des hypermarchés et 25 % des super sont rattachés à l'une des deux grandes organisations patronales (GNH, FEDIMAS).

² L'avenant du 25.6.87 prévoit l'établissement d'un bilan de son application 3 mois avant son expiration. Organisé par le FEDIMAS, il donné lieu en Septembre 1989 à un échange avec les syndicats de salariés.

complémentaires de l'accord d'entreprise. Les sociétés Euromarché, SASM, ont également des accords d'entreprise. D'une façon générale, comme la Convention nationale traite de tous les problèmes spécifiques des grandes surfaces (ce qui n'est pas le cas en Italie) les accords d'entreprise, lorsqu'ils en traitent, en précisent les détails, généralement en les améliorant.

B) En Italie

Le principe de la négociation articulée a dans ce pays, le caractère d'une norme et d'un pratique désormais traditionnelle. La Convention collective nationale générale du 28 mars 1987 décrit dans sa première partie l'objet des rencontres annuelles aux trois niveaux : national, provincial et d'entreprise. Au niveau national, l'"examen conjoint" des problèmes économiques et de production, des problèmes de parité salariale hommes/femmes, la mise en place d'un observatoire national et de la Commission paritaire nationale, l'éventuelle réunion sur des problèmes de classification évoqués au plan régional, la présentation du bilan d'application 3 mois avant l'échéance de la convention (en France même formule dans l'accord national). Au niveau régional et provincial, il est prévu que les rencontres ont lieu "par secteurs homogènes et départements commerciaux (I-9) donc en tenant davantage compte qu'au niveau national des problèmes particuliers. Ici aussi, la formule de "l'examen conjoint" vise les problèmes généraux de la production et de l'emploi. Un organe bilatéral est constitué.

Cependant la capacité contractuelle des parties à ce niveau, précisée de façon limitative, ne concerne que des problèmes généraux sur la formation et l'emploi. Par contre, elle est exclue pour des questions de classification où les problèmes doivent être renvoyés au niveau national (I-10, § 7). De même, l'article I-11 fixe les conditions de renouvellement des contrats régionaux conclus.

Au niveau des entreprises (au dessus d'un seuil d'effectif : 200 à 400 salariés, selon l'étendue territoriale de l'activité), outre l'examen conjoint des questions générales, la négociation est autorisée sur les questions en particulier de temps de travail et de contrats atypiques, de conditions de travail, de primes de productivité. En matière de classification, la clause de

renvoi limite la négociation aux postes spécifiques à l'entreprise et non déjà traités par la Convention nationale.

Le niveau de l'entreprise a donc plus d'espace de négociation que le niveau régional et cette négociation porte sur des points (horaires, primes, contrats atypiques) essentiel pour le secteur de la grande distribution. L'exception faite à la règle de renvoi au niveau national des problèmes de classification pour les "postes spécifiques" intéresse aussi essentiellement la GD, en particulier pour la catégorie des caissières.

La Convention collective des coopératives est encore plus nette à l'égard du niveau régional : l'article 143 l'exclue complètement : la négociation d'entreprise est seule complémentaire de la négociation nationale. Elle peut porter sur la plupart des questions : l'organisation du travail, les effectifs, les transferts, les qualifications non prévues dans la classification nationale (problème des "postes spécifiques"), les horaires, les équipes, les conditions de travail, enfin les primes et indemnités (mais en précisant les limites des augmentations autorisées). Cependant, dans ce secteur coopératif, les contrats d'entreprise semblent assez généraux dans la mesure où ils peuvent concerner des établissements de genre très différents : dans l'accord "Coop Lombardia" du 24 novembre 1988, les textes sur l'organisation du travail, outre un partie générale sur le travail à temps partiel, distinguent centres de distribution et réseaux de vente et parmi ceux-ci des établissements de taille différente, dont la grande distribution.

La négociation d'entreprise dans la GD a constitué le moyen d'adaptation des conditions d'emploi aux problèmes de ce secteur. En particulier, la négociation sur la flexibilité a été déléguée très consciemment à la négociation d'entreprise, donc aux entreprises de taille importante (200 à 400 salariés), ce qui confirme la spécification des deux instruments contractuels : la Convention nationale pour les petites entreprises, les accords d'entreprise pour les grandes (Ponzellini, p. 173).

Enfin, concernant le degré de couverture du système de négociation d'entreprise, il semble que, contrairement au cas français, l'ensemble des entreprises de la GD ait négocié, et plus tôt que le reste du secteur, spécialement sur les problèmes de flexibilité.

Comme on l'a vu (I-A-b), après les premiers contrats nationaux conclus avec l'AIGID, le niveau national fit place en 1973-74 au niveau d'entreprise. De 1974 à 1981, les règles fondamentales de la convention d'entreprise se stabilisent à partir du contrat national de 1974 signé par les plus importantes entreprises de la G.D. (Marchetti et al. p. 123.) Cette propension à négocier est liée, on l'a déjà signalé, à l'importance pour les entreprises de ce secteur, de s'assurer de l'appui des syndicats pour l'ouverture de grandes surfaces, dont la décision relève des organes locaux où ils sont représentés ¹.

2.2 - Le niveau de l'établissement

D'une façon générale, rappelons le fait de la forte autonomie des directeurs d'établissements, dans un secteur où ils sont nombreux et dispersés.

En France, la présence syndicale est loin d'être générale, même là où les entreprises ont signé des accords. Or cette présence est un élément essentiel d'application des accords, voire de la loi. Quant aux comités d'établissement et C.H.S., ils n'ont qu'un rôle de consultation ou d'information. Là aussi, d'ailleurs, la présence syndicale est un facteur important d'efficacité, voire d'existence. Cependant, dans un secteur où les contraintes d'horaires sont déterminantes, la tendance est grande de substituer à la négociation collective les négociations individuelles. La situation dépendra largement aussi, comme on l'a vu, de la politique générale du personnel de l'entreprise, de son attitude à l'égard du syndicalisme, comme de l'ancienneté du magasin, soit qu'un personnel ancien soit accoutumé au temps plein, ou qu'un personnel nouvellement embauché soit davantage soumis à des formules d'emploi atypique. De toutes façons, il n'y a, en France, dans ce secteur particulier, aucun relais institutionnel entre le niveau national, (qu'il y ait ou non accord d'entreprise), et le niveau d'établissement. Il en va autrement en Italie où le syndicat local, territorial, joue un rôle important et est traité avec considération par les directions d'établissements qui ont bénéficié de son appui lors de l'autorisation d'ouverture du magasin. Ce mécanisme

¹ En France, Les syndicats ouvriers ne sont pas représentés dans les Commissions Départementales d'Urbanisme commercial.

institutionnel a contribué à renforcer son pouvoir et à faire admettre les droits syndicaux que prévoyait la loi 300 de 1970 sur le statut des travailleurs . Une syndicalisation et une institutionnalisation progressive des relations industrielles s'est donc produite dans la G.D. mieux et plus tôt qu'ailleurs. En outre, les commissions paritaires, les organes bilatéraux, prévus par les conventions leur donnent un droit de regard. Dans les établissements eux-même, les comités de délégués ont succédé aux commissions internes. Leur présence a un caractère relativement coutumier. Ajoutons que l'unité syndicale et l'influence des grands accords nationaux précités (Scotti, IRI) ont provoqué un climat de consensus incontesté.

En outre, bien que les emplois précaires jouent un rôle important, le système des équipes est préféré par les syndicats. Dans les négociations sur la flexibilité, les syndicats ont revendiqué dès 1974 le double équipe, de préférence aux autres types d'horaires. Refusées au début par les directeurs, elles ont été introduites par la suite (double équipe à la G.S. (supermarché) , triple équipe à la Rinascente de Milan (grands magasins) , avec rotation pour tout le personnel) (Marchetti et al. p.47).

A tous les niveaux, enfin, un échange a eu lieu entre flexibilité des horaires et réduction de la durée du travail, celle-ci s'étant réalisée non par la loi comme en France, mais par la convention collective (cf. art.11 de l'accord SCOTTI).

III - LOI ET CONVENTION

L'introduction des mesures de flexibilité des horaires s'est réalisée surtout sous l'influence des lois en France et des conventions en Italie. Mais dans les deux pays, les expériences et les pratiques d'entreprises ont joué un rôle essentiel, bien que de façon différente, dans la G.D.

En Italie, alors que le principe général d'un recours au travail à temps partiel, n'apparaît pour la première fois que dans un accord national général de 1983, (transformé en loi en 1984) il est admis dans la G.D. dès 1974 dans l'accord national particulier (qui est signé alors et pour la dernière fois, semble-t-il, dans ce secteur où, dès lors, tout se passera essentiellement au niveau de l'entreprise) (Marchetti et al. p.173). Mais il est clair que cet accord fut déterminé à la fois par les besoins spécifiques des entreprises et par le consensus obtenu dès 1974, grâce à la conquête par les syndicats de droits d'information dans les entreprises de la G.D. et de la "gestion conjointe" par la création d'organismes paritaires (Marchetti et al. p. 168-269).

Toutefois, sur deux points au moins, la loi a joué un rôle indépendant de la convention en instituant les contrats de formation-travail pour les jeunes et en réglementant l'apprentissage. Elle a ainsi permis aux entreprises -comme en France- avec les "plans d'emploi" , les SIVP, etc... d'utiliser une main-d'oeuvre temporaire.

En France, la loi et les décrets ont permis dès 1973-1975 de mettre en place dans les entreprises -avec l'accord des représentants du personnel- des systèmes de temps partiel et d'horaires variable ("individualisés"). Les lois de 1981-1982 et 1987 ont réglementé la réduction de la durée du travail, l'usage des contrats à durée déterminée et du travail temporaire, si bien que sur ce dernier point, la convention de la G.D. se borne à y renvoyer (art.13 ter.) Quant à l'aménagement des horaires, c'est encore la loi qui détermine les conditions de modulation, bien que dans ce cas, elle renvoie aussi à la conclusion d'accords de branche ou d'entreprise.

Cependant, un accord interprofessionnel a été conclu en 1981 sur l'aménagement du temps de travail auquel ont succédé de nombreux accords de branche. Dans la G.D. un accord du 25 juin 1987 sur la durée du

travail, le temps partiel, et le travail intermittent a été conclu, puis sur le travail partiel annualisé. En mars 1989, un nouvel accord interprofessionnel a été signé sur ces questions.

Il apparaît que la convention a pris progressivement le pas sur la loi, bien que celle-ci ait, très tôt, permis le démarrage des expériences, alors que ce fut, en Italie, le rôle des conventions, au moins dans la G.D. En France, la loi a eu une fonction de protection dans les PME, fonction réalisée par la convention générale en Italie.

Dans ces domaines, enfin, là où existent des accords d'entreprises, ils améliorent généralement les mesures légales ou conventionnelles, par exemple, pour le personnel à temps partiel (art. 13 bis, de la convention de la G.D. ; art. 1 de l'avenant du 26.5.1978 de l'accord d'entreprise Carrefour : limite à 25% du total des heures travaillées dans l'établissement).

*

*

*

Dans les deux pays, la négociation collective s'organise différemment. En France, c'est au niveau national que la G.D. a précisé ses règles spécifiques. En outre, le secteur des Hyper-Super y a joué un rôle déterminant, sans doute lié au besoin ressenti par certaines sociétés de ce secteur d'établir avec les syndicats des relations de coopération en vue d'y améliorer le climat social, dans la mesure où elles le jugent important pour les relations du personnel avec la clientèle. La procédure d'extension-élargissement qui permet d'appliquer à toutes les entreprises du secteur les mesures négociées, évite qu'elles ne constituent, par leur coût, un désavantage concurrentiel pour les entreprises qui en ont pris l'initiative. Il est vrai, cependant, que la forte autonomie des établissements rend leur application dépendante des pressions syndicales qui peuvent s'exercer ou ne pas s'exercer à ce niveau. Il en va d'ailleurs de même pour l'application de la loi, qui a joué en France un rôle catalyseur dès 1973 mais surtout depuis 1982.

Au contraire, en Italie, la grande distribution ne semble jouer qu'un faible rôle dans la négociation nationale, qui a essentiellement pour objectif de créer les règles minimales applicables dans les petites entreprises. Mais, le même besoin de se concilier le personnel et les syndicats, accru par l'intervention de ceux-ci dans les autorisations d'ouverture et par leur rôle au niveau régional, a entraîné un mouvement général d'accords d'entreprise dans les sociétés de la grande distribution. Dans ce secteur, alors qu'aucune organisation propre ne constitue une unité nationale de négociation, une telle organisation joue vraisemblablement un rôle informel de coordination, la loi ne jouant qu'un rôle permissif, sauf dans le domaine des contrats formation-emploi.

Dans les deux pays, le secteur hyper-super, malgré son niveau de développement très différent, est soumis aux mêmes contraintes organisationnelles. Les mêmes types de règles sont expérimentés. Mais il semble qu'en France, le rôle de certaines entreprises leader dans l'organisation fédérative soit assez important pour susciter des expériences nouvelles, tendant à réduire la charge, pour le personnel, des formules de flexibilité et de division du travail.

ANNEXE

=====

**PROTOCOLE D'ACCORD SUR LE TRAVAIL A TEMPS PARTIEL
ET LE TRAVAIL INTERMITTENT
(25 VI.87)**

Article 1er - CHAMP D'APPLICATION

Les dispositions du présent accord sont applicables sur tout le territoire national aux entreprises, ainsi que leurs Annexes (Centres-Auto, Jardineries, Cafeterias, Centres de bricolage), visées notamment aux n° suivants de la nomenclature d'activités et de produits résultant du décret n° 73.1036 du 9/11/1973 :

- Commerce de détail d'alimentation générale de Grande Surfaces :

- 61 - 01 Exploitation de Supermarchés
- 61 - 02 Exploitation de Magasins Populaires
- 61 - 03 Exploitation d'Hypermarchés.

- Commerce de détail alimentaire de proximité :

- 62 - 11 Etablissements dépendant d'une entreprise de moins de 10 magasins, de surface de vente inférieure à 120 m².
- 62 - 12 Etablissements dépendant d'une entreprise ayant moins de 10 magasins, de surface de vente comprise entre 120 m² et 400 m².
- 62 - 21 Etablissements dépendant d'une entreprise ayant au moins 10 magasins, de surface de vente inférieure à 120 m².
- 62 - 22 Etablissements dépendant d'une entreprise ayant au moins 10 magasins, de surface de vente comprise entre 120 m² et 400 m².
- 62 - 45 Commerces de détail de vins et boissons à emporter dépendant d'une entreprise à succursales multiples.

- Commerce de détail non alimentaire non spécialisé : 63- 01 Grands Magasins.

Le présent accord ne s'applique pas :

- au personnel des magasins tenus par des gérants non salariés,
- aux entreprises employant moins de 10 salariés dès lors qu'elles ne sont pas adhérentes à une organisation patronale signataire.

CONCLUSION

La spécificité des hypermarchés

Le secteur des hypermarchés est particulièrement intéressant à étudier d'une part parce que les contraintes de flexibilité s'y posent en des termes tout à fait différents de ceux du secteur industriel et d'autre part, à cause de la jeunesse de ce secteur (le premier hypermarché en France date de 1963) ; les innovations en matière d'organisation du travail et de gestion de la main d'oeuvre sont davantage possibles que dans des secteurs où les habitudes sont plus anciennes et plus rigides.

Le secteur des hypermarchés a des caractéristiques spécifiques qui le différencient nettement des petits commerces et aussi d'autres branches de la grande distribution (grands magasins, magasins populaires, supermarchés). Ce sont :

- des self-services de grande dimension (> 2.500 m²) ;
- avec une prédominance des produits alimentaires ;
- avec un seul lieu de paiement en fin des achats (d'où une importante "ligne de caisse") ;
- pratiquant de faibles marges, leur permettant d'avoir des prix très bas ;
- ayant une large amplitude des heures d'ouverture, pour mieux s'adapter aux heures de non-travail de leur clientèle.

La présence des employés du magasin, qui sont en contact direct avec la clientèle, doit correspondre aux variations du volume de la clientèle, variations saisonnières, hebdomadaires, journalières et même heure par heure.

Ainsi, le nombre de caisses ouvertes doit permettre un service rapide du client, en évitant les files d'attentes. Mais la recherche du moindre coût de la part des responsables demande d'éviter qu'il n'y ait, aux moments de moindre affluence, trop de caisses ouvertes, entraînant alors un sous emploi des caissières.

Les formes de la flexibilité du travail en France

En France, pour répondre à l'ensemble de ces contraintes, les responsables ont généralement adopté une forme de gestion des caissières entièrement souple, basée sur l'utilisation de contrats à temps partiel (de plus en plus courts), auxquels ils peuvent adjoindre, au coup par coup selon leurs besoins, des heures complémentaires. Ajoutons aussi que le temps partiel permet d'augmenter le rendement du travail à la caisse, considéré par les responsables eux-mêmes comme trop dur pour pouvoir être fait correctement 39 heures par semaine.

Si cette forme de gestion satisfait la majorité des responsables, elle convient moins aux employés, qui le plus fréquemment souhaiteraient travailler davantage et parce que ces heures complémentaires (acceptées pour améliorer leur salaire) entraînent une part importante d'imprévisibilité dans la gestion de leur temps, rendant plus difficile la recherche d'un équilibre entre vie de travail et vie hors travail.

Cette insatisfaction des salariés entraîne finalement, pour les magasins, un certain nombre de dysfonctionnements : absentéisme et turn over importants, faible implication dans le travail, pouvant avoir des effets sur la qualité du service.

Face à un système devenu anarchique, et ne prenant en compte que le très court terme, certaines sociétés ont essayé récemment de mettre en place de nouvelles organisations permettant de mieux concilier les intérêts du magasin, et de la clientèle, mais aussi les aspirations des salariés, et par conséquent de les fidéliser davantage.

Ainsi, la gestion des horaires par des îlots-caisses peut permettre une amélioration des contrats et une diminution des heures complémentaires. L'autogestion des horaires par les caissières elles-mêmes, ("horaires choisis") leur permet de mieux concilier contraintes professionnelles et non-professionnelles, et d'être aussi moins dépendantes de la hiérarchie.

Plus ambitieux est un système mis en place récemment dans quelques magasins, alliant "horaires choisis" et "mobilité" entre secteurs, rayons et caisses, permettant à la fois de donner à tous les employés des contrats se rapprochant du temps plein, et de n'exiger que relativement peu d'heures de travail en caisse pour chaque employé, la charge de travail étant répartie entre davantage d'employés.

Si ces nouvelles expériences sont intéressantes et permettent de poser en termes nouveaux l'organisation du travail et des horaires, elles demandent de la part de l'encadrement un investissement en temps et en formation important au moment de la mise en place, afin d'éviter des déviations (comme nous avons pu le constater dans certains cas) aboutissant à des solutions peu différentes de l'organisation "classique" et peu durables.

Le développement récent des hypermarchés en Italie

Le secteur commercial italien est comparable à celui des autres pays de la communauté, mais sa structure est différente : le petit commerce alimentaire reste prédominant, le système coopératif (succursaliste ou petits supers) est très développé et la création d'hypermarchés ne fait que commencer. A peine une centaine de magasins fin 1989, alors qu'il y en avait 686 en France en 1988. La question est de savoir s'il s'agit d'un simple décalage dans le temps - l'Italie rattrapant rapidement la France- ou si au contraire les différences entre les deux pays subsisteront. On constate une accélération des ouvertures en Italie (10 en 1987, 15 en 1988), mais il faudrait que les ouvertures annuelles soient encore beaucoup plus nombreuses pour combler l'écart.

Ce développement tardif s'explique, d'une part, par l'efficacité du petit commerce et par son influence sur l'administration et sur les collectivités locales, d'autre part par un système législatif et réglementaire peu adapté.

Les freins à cette croissance disparaissent peu à peu, permettant l'ouverture de nombreux hypermarchés. En effet :

- la législation s'est assouplie, en particulier en matière de flexibilité du travail : temps partiel, heures supplémentaires, "contratti di formazione e lavoro"....,

- les modèles de gestion importés de l'étranger ont pu être adaptés à la situation italienne,

- le "lobby" des petits commerçants a été intéressé au développement des centres commerciaux,

- les groupes italiens de la grande distribution ont manifesté leur volonté de maîtriser le secteur face à la concurrence des groupes étrangers.

Mais le retournement de la situation est dû, ce qui est caractéristique de la situation italienne, surtout au compromis entre les syndicats et les directions visant à une flexibilité du travail et une compétitivité du magasin accrues, en contrepartie du maintien (magasins anciens) ou du développement de l'emploi (ouvertures récentes).

La flexibilité aura-t-elle les mêmes formes en France et en Italie ?

Même si le décalage subsiste entre les deux pays, les hypermarchés continueront de se développer en Italie. Aussi est-il intéressant de savoir si les modalités de gestion de la main d'oeuvre seront identiques en France et en Italie.

On constate en Italie d'une part, dans les magasins, où le type d'emploi était traditionnel, une tendance à l'embauche de temps partiel et de contrats précaires, d'autre part, dans des magasins de création récente, un développement des contrats à temps partiel de courte durée et le recours aux heures complémentaires, rendant les horaires imprévisibles pour les salariés. Il y a donc une certaine similitude dans les évolutions pour les deux pays. Et ceci malgré des différences sensibles dans la législation (encore que

celles-ci tendent à s'estomper), dans les formes de négociation collective, dans l'influence des syndicats plus importante en Italie qu'en France. Il faudrait poursuivre les investigations pour comprendre dans quelle mesure les textes réglementaires ou conventionnels ont peu de prise sur les situations réelles, dans quelle mesure les organisations syndicales en Italie ont décidé d'accepter des modalités de travail atypiques pour ne pas freiner la création d'emplois salariés dans les hypermarchés. Tout se passe pour l'instant comme si l'importance de la détermination collective des organisations du travail diminuait par rapport à la négociation individuelle directe entre les cadres et les salariés, qui s'adapte au jour le jour aux conditions changeantes de l'activité.

Le recul manque cependant pour savoir si ce que l'on constate aujourd'hui en Italie dans certains hypermarchés est provisoire ou non. Il est donc trop tôt pour dire qu'il y a bien convergence d'évolution entre les organisations du travail des hypermarchés italiens et français. En effet, en Italie, les organisations du travail sont encore moins stabilisées qu'en France. Le recours massif aux contrats emploi-formation lors de l'ouverture des magasins devra laisser place à des contrats permanents, dont il est sans doute difficile de prévoir les modalités. Le manque d'expérience des directions des magasins récemment ouverts sur les fluctuations de l'activité peut expliquer, pour partie, le recours à des contrats à temps partiel de courte durée avec heures complémentaires. Enfin, nous ne pouvons encore savoir si les syndicats italiens useront des informations dont ils disposent pour orienter progressivement les magasins vers des solutions plus satisfaisantes pour les salariés, c'est-à-dire notamment des contrats de plus longue durée et une meilleure prévisibilité des horaires.

Si les nouvelles formes d'organisation du travail (ilôts, polyvalence...) ne sont pas encore comme en France la préoccupation des directions, les syndicats déjà s'alarment de l'inorganisation du secteur, de son coût social pour les salariés et souhaitent réfléchir à un système de gestion global et cohérent de la main d'oeuvre.

Une confrontation souhaitable des expériences

Ces interrogations sur l'avenir rendent d'autant plus utiles des concertations entre pouvoirs publics, organisations patronales et syndicales, avec l'éclairage que peut apporter la comparaison entre la France et l'Italie. En effet, l'étude menée en France, dans un beaucoup plus grand nombre de magasins avec des politiques différentes de gestion de la main d'oeuvre montre que les contrats à temps partiel de courte durée et l'imprévisibilité des horaires pour les salariés ne sont pas les seules solutions possibles pour assurer la flexibilité du travail. De meilleurs compromis entre les exigences de rentabilité, celles des clients et des salariés des hypermarchés sont possibles. Des sociétés ou des magasins conscients de leur responsabilité à l'égard de leur main d'oeuvre, et qu'une meilleure qualité du service aux clients passe par une plus grande satisfaction au travail des employés ont su innover. Que ce soit par un allongement de la durée du travail prévue par les contrats à temps partiel avec réduction des heures complémentaires, que ce soit par la création des îlots-caisses qui permettent aux employés d'avoir une certaine maîtrise dans l'organisation de leur vie de travail et de leur vie hors-travail, que ce soit par une organisation du travail qui assure une polyvalence entre différentes tâches à l'intérieur du magasin.

Une concertation sur les heures d'ouverture tard le soir mériterait d'être menée également, car il n'est pas évident qu'elles soient justifiées d'un point de vue économique ; il en est de même a fortiori pour l'ouverture le dimanche parfois envisagée.

La flexibilité des horaires requise par un meilleur service de la clientèle dans les hypermarchés laisse une grande marge de liberté dans la recherche de solutions. Il serait regrettable que les solutions les plus courantes aujourd'hui et défavorables à bien des égards pour les salariés soient maintenues en France et s'étendent en Italie, alors que d'autres solutions sont possibles. C'est pourquoi, encore une fois, une concertation entre les différentes parties concernées serait aujourd'hui très fructueuse.

B I B L I O G R A P H I E**1. France**

J. ALBERT. L'emploi dans le commerce de 1962 à 1986.
Economie et Statistique, Février 1987.

J.F. AMADIEU et N. MERCIER. Relations contractuelles
et flexibilité. Le cas d'un hypermarché.
Travail et Emploi n°3, 1989.

A N A C T. Lettre d'information, Janv. 84 : Les conditions de
travail dans la grande distribution.
Lettre d'information, Mars 87 : La caisse, un outil
de travail, un point stratégique.
Code barre et scanner changent l'organisation
du travail.

Situations A N P E . Hypers et Supers : un marché de l'emploi
à part entière. Déc. 84.

L. BISAULT. Grandes surfaces alimentaires. Le règne des hyper-
marchés. Economie et Statistique, Févr. 1987.

Ph. BLOCH - R. HABALOU - D. XARDEL Service compris.
L'expansion Hachette, 1986, 310 pages.

P. CAMOUS. Le commerce dans la société de consommation,
PUF, 1987.

M. CEZARD et J.L. HELLIER. Les formes traditionnelles d'emploi salarié reculent. *Economie et Statistique*, Nov. 88.

Ph. CHOFFEL - A.ECHARDOUR - F. KRAMAZ : L'évolution récente des professions dans l'industrie, le commerce et les services. *Economie et Statistique*, Sept. 88.

La croissance du commerce en 1987 : toujours les hypermarchés. *Economie et Statistique*, Avril 88.

M. DAGNICOURT. Hypers et Supers : un marché de l'emploi à part entière. *Situations ANPE*. Nov.-Déc. 84.

M. DUPUIS. La distribution : la nouvelle donne. Les éditions d'organisation. 1988.

A. GILLET. 24 heures de la vie d'un hyper. *Tertiel*, Sept. 88.

INSEE. Le commerce en 1987. Coll. de l'INSEE, Série C n°152, 1988.

JANUS Consultants. Des rythmes de travail souples. Ed. Chotard. Paris 1981.

S. LE CORRE. Les politiques de management participatif dans la distribution. Paris 1989.

M. MARUANI - C. NICOLE. Au carrefour de la flexibilité. Rapport AIRESE-CNAM, Juin 1988.

P. SAINT-LEGER. La grande distribution. *Economie et Géographie*, Déc. 87.

2. Italie

- L. BELLARDI ed. E. PISANI** (a cura di) Rassegna della Contrattazione - Economia & Lavoro, Anno XVIII n.1.
- J.Y. BOULIN - D. TADDEI.** Analyse des processus conduisant à des réorganisations/réductions du temps de travail (2RT). Février 88.
Tome I, Rapport de synthèse. IRIS-TS, Paris Dauphine - CNRS.
- J.Y. BOULIN.** Durée et organisation du temps de travail : situation actuelle et tendance de l'évolution dans les pays de la CEE. Travail et Société, Mai 1988.
- B. BRACALENTE et G. MARBACH.** Il part-time nel mercato italiano del Lavoro. Franco-Angeli.
- E. CARRA, M.G. MUSSO.** Produttività, professionalità e organizzazione del lavoro nella grande distribuzione commerciale. Rapporto di ricerca 1985, CST-Centro Studi per il terziario.
- A. CHIESI et E. GARBELLI.** Tempo di Lavoro e Relazioni di Lavoro al Fast-food, IRES, 1986.
- O. COMO-F.LOMBARDI.** Economia del Commercio : il sistema distributivo in Campania e Lombardia. Ediesse.
- R. De LUCA TAMAJO.** Il tempo nel rapporto di Lavoro. Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali n°31. 1986.
- De MASI-BURATTO et alii.** The post-industrial worker. Worker's condition and action in the italian industry. ISVET, Franco-Angeli 1985.
- G. GASPARINI.** Il tempo e il lavoro. Franco Angeli, 1986.

G. GASPARINI. Lavoro e modi di vita : l'emergere di nuove prospettive nel dibattito sociologico in Italia e in Francia. CNRS 1986.

M. LEI. Orario flessibile e diritto del Lavoro. Ricerca.

A. MARCHETTI -S.NEGRELLI-A.PONZELLINI-A.TEMPIA.
La Relazioni sindacali nel commercio. Franco-Angeli.

M. PEDRAZZOLI. Les nouvelles formes d'emploi et de révisions du droit du travail. Travail et Emploi. 1989.

C. ROMANI. La négociation du temps de travail dans l'entreprise. Une comparaison France-Italie. Juin 88.

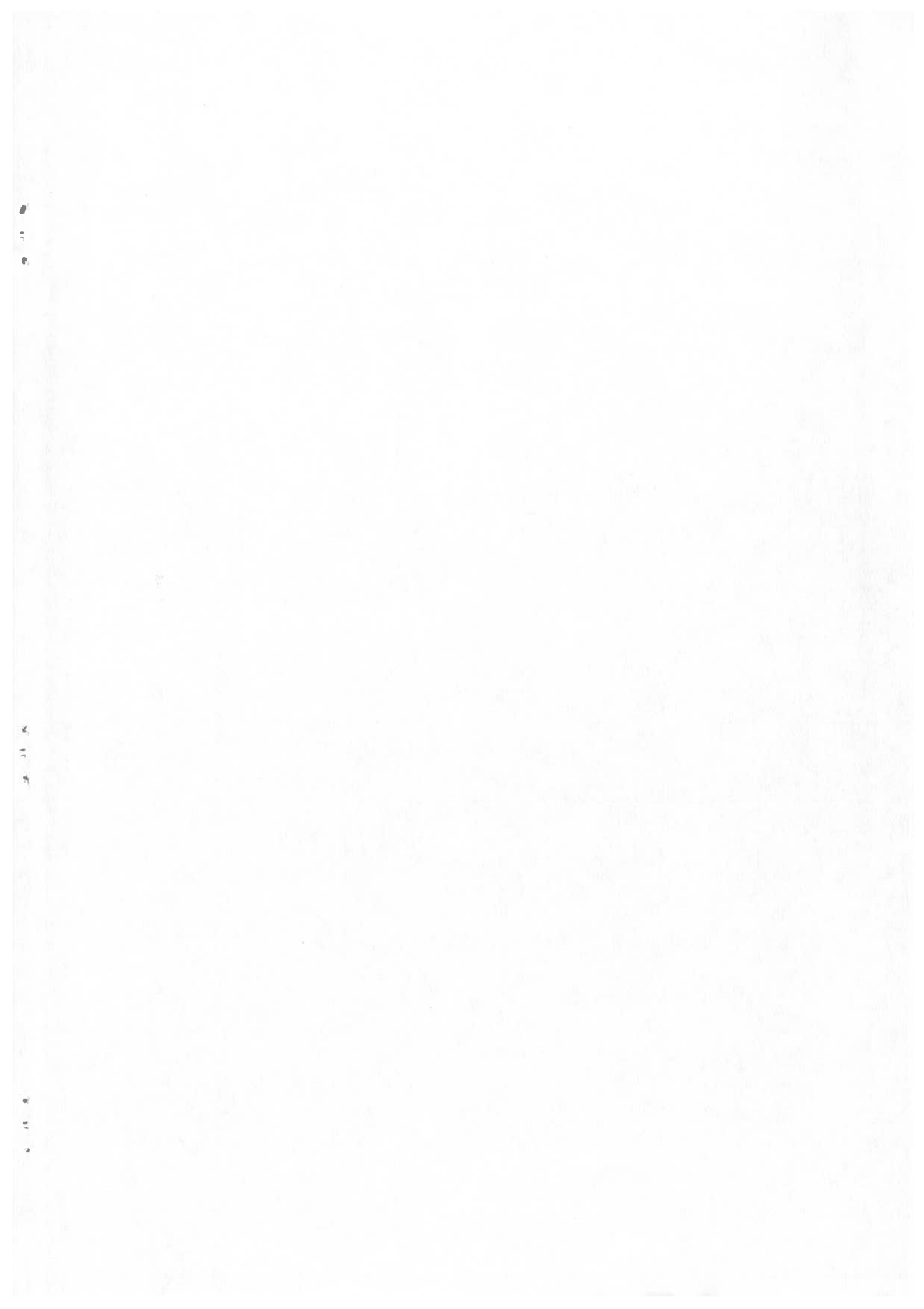
V. VALLI (a curi di). Tempo di Lavoro e occupazione. N.I.S.

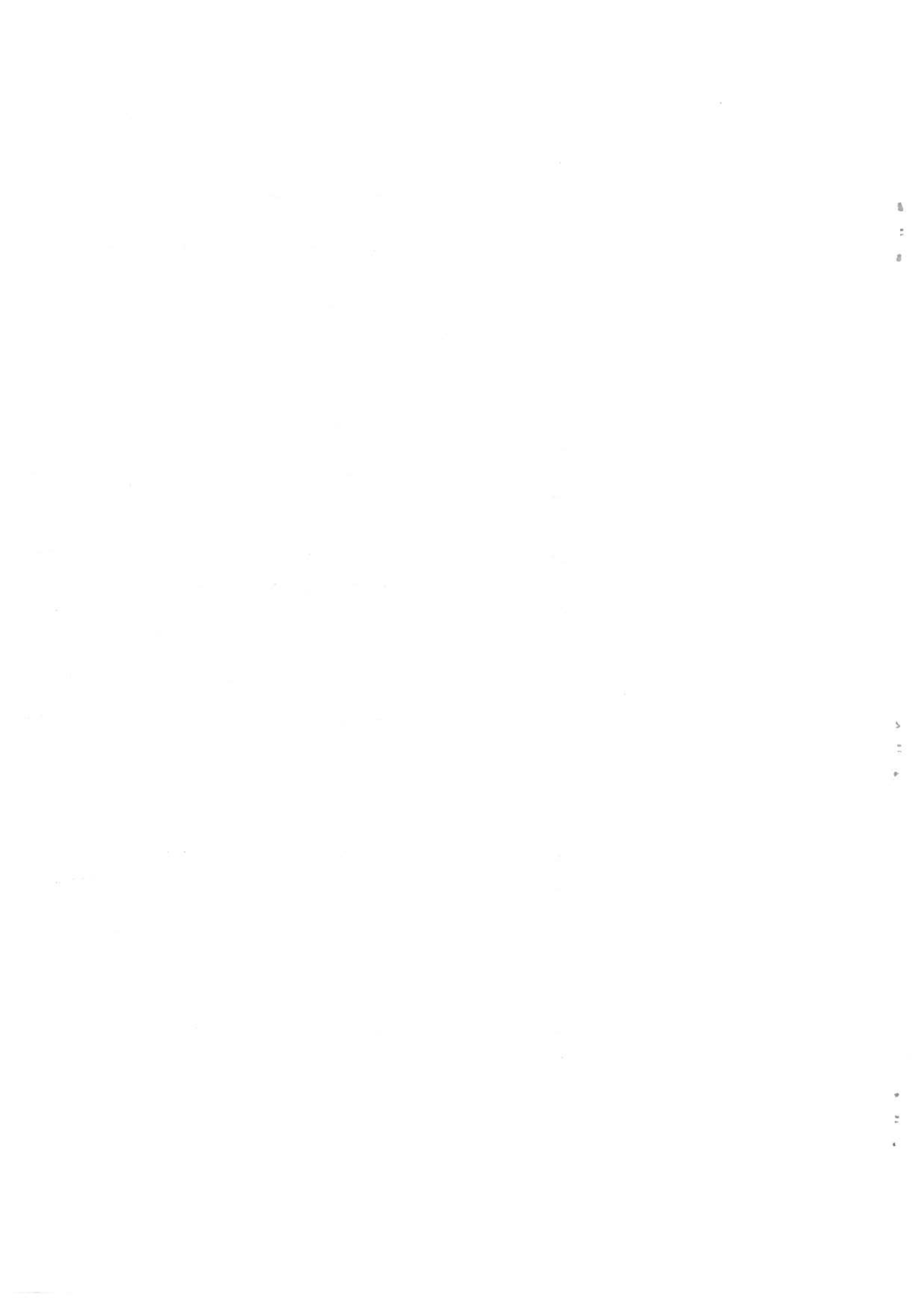
Min. del Lavoro. Lavoro e Politiche della Occupazione in Italia. Rapporto 88 et Rapporto 89.

Revue "Largo consumo".

Notizie FAID n° 69.

La competitivita' nella distribuzione moderna : nuove strategie nella gestione merci. Giornata di Studio-Milano. 21 giugno 1988.
Touche Ross e Associati.
Reconta Touche Ross SAS.
Largo Consumo.





1
2
3

4
5
6

7
8
9

4
=

3
=

6
=