Relations contractuelles et flexibilité

Le cas d'un hypermarché

par Jean-François Amadieu et Nicole Mercier (*)

Le recours accru aux flexibilités entraîne dans certains secteurs, comme celui de la distribution, des transformations dans le système de négociation. La firme hyper, leader dans l'exploitation d'hypermarchés, en est un bon exemple. Le marché interne de cette firme est formalisé par un contrat explicite. Ainsi, un dispositif de fidélisation de la main-d'œuvre : salaire, promotion, formation a été mis en place, associé à un accord d'entreprise qui permet d'échanger une garantie de la présence syndicale contre leur participation active à la régulation des marchés du travail. Cependant, à côté du contrat explicite, existent des arrangements locaux ou à la base inclus dans le contrat informel liant employeurs et salariés. Ce contrat implicite peut aller de l'émergence d'une diversité des pratiques dans les différents établissements de l'entreprise au contournement des syndicats et à la flexibilisation des salaires, en passant par les modalités de gestion des nouvelles techniques ou de l'organisation du travail... Si le contrat implicite intervient parfois en complément de l'accord explicite, il arrive qu'il intervienne aussi comme bouleversement de celui-ci. Or, ce bouleversement peut conduire à une dérégulation entamant quelquefois les fondements mêmes du marché interne.

Les systèmes de relations professionnelles changent sous l'effet des mutations techniques et d'organisation du travail. La recherche de flexibilité dans l'usage de l'outil de production et de la main-d'œuvre entraîne une évolution de la négociation. Nous avons cherché comment le système de négociation se transformait dans le secteur de la distribution, quels aspects spécifiques il prenait dans une branche qui recourt largement aux flexibilités et plus précisément dans une grande firme leader « Hyper » (1).

Le secteur de la distribution serait un secteur où l'activité contractuelle d'entreprise s'effacerait devant des modes de marchandage, de consultation et d'accords moins formalisés, en bref on se trouverait devant un nouveau mode de négociation. Il conviendrait d'utiliser l'expression « relations contractuelles » en raison du caractère bien souvent implicite des accords.

En d'autres termes dans une organisation la coopération des salariés n'est jamais acquise, pas plus que leur fidélité, leur productivité, leur souplesse et adaptabilité ne sont naturelles, elles sont au contraire marchandées. La relation sala-

(*) Chercheurs au Laboratoire de Sociologie du travail et des relations professionnelles, au CNAM.

(**) Les numéros entre crochets [] renvoient aux travaux répertoriés dans la bibliographie.

(1) Cet article s'appuie sur une étude réalisée à la demande du ministère du Travail, de l'Emploi et de la formation professionnelle, S.E.S., déc. 1988.

riale est par nature conflictuelle, c'est-à-dire qu'elle n'est possible, à un moment donné, que si la confiance ou l'attachement nécessaire à la production ont été construits. Une des voies de sortie de ce jeu bloqué dans lequel les salariés refusent leur collaboration réside dans la création d'incitations ou de sanctions à la productivité et à la souplesse des salariés.

Les théories des contrats implicites (2) se proposent d'expliquer que, particulièrement dans certaines firmes, la fixation d'un salaire supérieur au prix du marché et croissant à l'ancienneté est un excellent moyen de sanctionner la sous-productivité du salarié ou sa rigidité (le salarié craindra de perdre, en cas de licenciement, les avantages relatifs qu'il a obtenus). La construction d'un marché interne (Kerr, Piore, Dunlop) [6], [11], [15] est ainsi un ensemble de règles qui évitent le marchandage incessant sur le salaire et la productivité. Cet ensemble de conventions est sans doute rigide mais autorise en retour les flexibilités (Eymard-Duvernay) [8] car l'essentiel des termes de l'échange n'est pas remis en cause à cette occasion. L'équilibre du marché interne repose toujours sur l'échange de garanties (stabilité du revenu, protection de l'emploi) et de souplesse (Osterman) [13]. Dans certains cas, le marché interne est ainsi le résultat d'un marchandage implicite ou explicite (dans ce cas des accords ont été signés) sans lequel la production, le fonctionnement de l'organisation ne seraient pas satisfaisants. En un sens, ce marchandage est une « négociation des conditions de production » (3) car il prévoit à quelles conditions l'engagement des salariés est possible.

Quelle est la part respective des contrats explicites et implicites, y a-t-il une tendance au développement de relations contractuelles informelles, ou le système de négociation connaît-il une dérégulation ? (4). Pour étudier ces relations contractuelles (contrats explicites et implicites) nous avons donc retenu un secteur suffisamment diversifié où plusieurs cas de figure peuvent se rencontrer — le commerce de détail. Ce secteur a connu des évolutions de stratégies commerciales, de techniques et d'organisation du travail. On sait par exemple que les formes de distribution sont variables et en évolution. Elles supposent des modes d'organisation du travail différentes, des aménagements du temps de travail. Les services offerts changent, des objectifs de qualité apparaissent. En effet, après avoir connu une vive concurrence par les prix, les groupes de distribution s'affrontent actuellement dans une concurrence ardue à propos des services aux clients. La part des ventes réalisée par les hypers a connu une forte croissance mais aujourd'hui la couverture du territoire en très grandes surfaces est saturée. Cette branche est en outre connue pour la dureté des conditions d'emploi, la faiblesse de l'activité conventionnelle et l'usage flexible de la main-d'œuvre.

Nous avons mis l'accent sur une firme en particulier « Hyper » qui offre une richesse de situations convaincante. Entreprise leader dans l'exploitation d'hypermarchés, elle connaît une réelle activité conventionnelle, pratique une décentralisation des décisions au niveau de ses établissements et des initiatives participatives locales intéressantes. Nous présenterons d'abord le socle explicite, le marché interne, sur lequel repose le fonctionnement de la firme avant d'examiner les arrangements informels ou les voies de la dérégulation mis en œuvre dans l'entreprise.

La formalisation du marché interne par un contrat explicite

Un dispositif de fidélisation de la main d'œuvre...

Si l'on admet que les travailleurs échangent un niveau de productivité et leur flexibilité contre un niveau donné de revenu et au minimum une stabilité de ce revenu (c'est pour éviter le risque de fluctuation du revenu qu'ils acceptent la condition salariale), l'observation des pratiques salariales des firmes, de leurs pratiques de recrutement, de formation et de promotion est déterminante.

La firme étudiée s'est dotée d'un dispositif de fidélisation de la main-d'œuvre, c'est-à-dire d'un marché interne. Plusieurs facteurs concourent à cette intégration.

— **Le salaire** : La grille de classification Hyper est plus favorable que la grille conventionnelle ; d'une part les coefficients minimaux de début sont plus élevés — à poste équivalent, la différence peut aller de 15 à 30 points selon les cas —, d'autre part les avancements de coefficient sont plus rapides, enfin des fonctions spécifiques existent. Les « gestionnaires de stock » sont investis de reponsabilités plus précises que celles confiées à « l'employé principal » de la convention collective, etc.

L'accord d'entreprise Hyper contient d'autres dispositions en matière salariale qui révèlent une stratégie de fidélisation : il en est ainsi des bonifications d'ancienneté qui sont absentes de la convention collective ou de la prime de départ en retraite. C'est également le cas des congés payés

(2) Sur les modèles de contrat implicite et salaire d'efficience, voir par exemple : Yellen, Akerlof, Flanegan, Vincens, Garnier, Okun, Williamson, Rosen, etc.

(3) Sur le concept de négociation des conditions de production étendu ici au secteur de la distribution voir Amadieu-Mercier, 1986, [3].

(4) Les facteurs économiques ou techniques qui orientent la négociation collective ne seront pas traité ici voir Amadieu, Mercier, 1988, [4].

liés à l'ancienneté. De même, au treizième mois pour la main-d'œuvre ouvrière, Hyper a ajouté un demi-mois de salaire (prime de vacances). Les minima conventionnels et les salaires réels de la branche ont eu tendance à se rapprocher, la portée des coefficients ressortissant de l'accord d'entreprise s'en trouve par conséquent accrue.

Hyper verse, au titre de la participation, un mois de salaire par an et la part du capital détenue par les salariés est d'environ 2 %. L'accord sur l'intéressement des salariés prévoit des primes liées à la productivité. Un accord a été négocié à cet effet. Basé sur le chiffre d'affaires du magasin (1 %) et sur celui de l'entreprise (0,5 %), cet intéressement représente en 1988 entre 400 et 2 000 F environ par salarié et par an. On remarquera que ces dispositions ne sont pas une individualisation des rémunérations. Celle-ci n'a pas connu de développement, à l'exception des cadres.

— **Les promotions** : dans la branche, les rémunérations des personnels aux caisses sont plus élevées que celles perçues par les employés du libre-service ou des ouvriers non titulaires d'un CAP. Pourtant, faut-il le rappeler, les emplois de caisse ne requièrent pas un savoir-faire particulier, alors que les postes à la vente sont pénibles. Cette différence de rémunération, mal comprise par les employés du libre-service, peut sembler paradoxale. Pourquoi en effet une main-d'œuvre au coût de formation modeste, dont la fidélisation n'est pas souvent recherchée, pour laquelle le turn over et l'usage des CDD est répandu, est-elle payée ce prix ? Ce sont précisément les opportunités de promotion qu'offre la filière vente par rapport à la filière caisse qui expliquent pour une part cet écart. Le niveau relativement bas des salaires de la filière vente, la pénibilité, la productivité élevée sont le prix d'accès au marché interne. L'accent est mis sur les possibilités de carrière et sur le fait qu'elle peut s'effectuer rapidement.

Hyper valorise les mouvements de promotion car il s'agit d'un élément majeur de mobilisation de la main-d'œuvre. C'est ainsi qu'un accord de mai 86 prévoit la création d'une nouvelle catégorie, dite « stagiaire-cadre » dans la perspective de favoriser la promotion interne des agents de maîtrise et employés.

— **La formation** : la formation accompagne une politique d'intégration de la main-d'œuvre. Le pourcentage de la masse salariale consacrée par Hyper à la formation est de 2,2 %. En 1979, il n'était que de 1,35 %. En moyenne, les firmes du commerce de détail lui consacraient (enquête INSEE sur les coûts de la main-d'œuvre, 1984) 1,4 %.

Pour une part, ces formations ont un contenu technique et forment des personnels peu qualifiés, à la connaissance de produits. Ces formations internes ne sont pas « qualifiantes » mais sont transférables aisément. Elles sont analysables comme un don partiel de l'employeur. Par ailleurs, les salariés sont motivés par ces formations. D'autres formations sont un caractère de mobilisation de la main-d'œuvre sur les objectifs de l'entreprise.

...formalisé par un accord d'entreprise

Le marché interne dont nous venons de décrire les caractéristiques est explicité et formalisé dans un accord d'entreprise. On peut donc se demander pourquoi, chez Hyper, des règles explicites sont posées et respectées alors que les contrats implicites, c'est-à-dire le marchandage individuel sont la norme dans ce secteur ? Qu'est-ce qui pousse un employeur à rechercher ou à accepter les rigidités du contrat explicite, c'est-à-dire la reconnaissance du fait syndical dans sa pluralité, la négociation en forme et le fonctionnement effectif des CE et CHS-CT ?

— Le contrat explicite facilite le recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée, et permet de s'assurer de sa productivité. Dans la situation, conflictuelle par essence, qu'est la relation d'emploi, la crédibilité de l'employeur sort renforcée de l'existence d'un système de relations professionnelles. Si hyper se dote rapidement d'un système solide c'est parce que dans une période de plein emploi, alors que le secteur des hypermarchés semble sans grand avenir et offre des conditions d'emploi pénibles, le recrutement de la main-d'œuvre est difficile : le premier accord d'entreprise Hyper date du 15 octobre 1969, il améliore les dispositions de la première convention collective nationale d'alimentation et d'approvisionnement général du 29 mai 1969. Il reprend explicitement les dispositions en vigueur dans l'établissement originaire. La reconnaissance du fait syndical chez hyper est ancienne (toutes organisations confondues). Elle a profité à la Confédération autonome du travail et s'est ensuite déplacée au profit de la CGT-FO.

— Les organisations syndicales « améliorent » le fonctionnement de l'entreprise. Ce constat mérite quelques éclaircissements dans le cas de la grande distribution : la compétition entre les cadres des firmes est particulièrement vive dans la distribution. Or celle-ci doit s'exercer à la loyale. Il importe d'éviter les dérapages qu'un syndicat trop inféodé localement à un directeur de magasin ou à des chefs de secteur laisserait se développer. En effet, dans la mesure où le cadre construit sa carrière et sa promotion sur la progression du chiffre d'affaires qu'il réalise, sa tendance, localement, est de chercher toutes sortes de flexibilités dans la gestion de « ses » salariés. Par exemple, tel chef des caisses parvient à obtenir de ses caissières 100 heures supplémentaires non récupérées, un chef de rayon fait pointer ses employés en fin de journée avant de leur faire effectuer des heures supplémentaires. Parfois explicables par l'imprécision des accords collectifs sur le temps de travail, plus souvent par les tentations de la flexibilité occulte, ces dérapages sont récupérés grâce à l'intervention de la direction générale qui va utiliser les informations transmises par les syndicats. Ce point est important, car dans cette entreprise ce

n'est pas la grève ou sa menace qui permettrait d'obtenir cette rectification. De sorte que la présence syndicale est perçue comme « régulateur » de la gestion de la main-d'œuvre du système Hyper aux yeux de la direction (permettre une concurrence loyale entre cadres, limiter les coûts d'un mécontentement localisé des salariés, etc.).

Du côté du contrat implicite : ajustements locaux et dérégulation

Le socle sur lequel repose le fonctionnement Hyper s'accommode d'ajustements locaux, aux aléas de l'activité et à la situation concurrentielle. En effet, la rentabilité des investissements de forme (Thévenot) [17] que nous venons d'examiner (marché interne, accords explicites et reconnaissance du fait syndical) est assurée non seulement parce qu'ils permettent un recrutement de qualité, limitent le coût du turn over et les coûts de transaction, mais également parce qu'ils garantissent (à taux de chômage équivalent) une productivité accrue et une adaptabilité supérieure des salariés. La possibilité d'ajustement local, de recherche des flexibilités au niveau du rayon ou du magasin est en quelque sorte comprise dans le contrat implicite (les salariés acceptent car un marché interne et des accords explicites existent). Cet échange fonctionne essentiellement pour la main-d'œuvre de la filière vente et pour l'encadrement car la gestion de la main-d'œuvre aux caisses reste, même dans le modèle hyper, plus taylorisée.

Les arrangements locaux, les équilibres d'échanges informels conduisent-ils à améliorer le fonctionnement du marché interne, ou au contraire, sont-ils les indices de l'existence et du développement de stratégies contraires, conduisant au contournement de la logique du marché interne. L'accord implicite est-il donc le complément ou le bouleversement de l'accord explicite ? C'est à partir de sept éléments clefs du contrat implicite que nous traitons cette question.

La fin de la régulation d'entreprise, le cas des nouveaux magasins

Ainsi que nous l'avons signalé dans l'énoncé de la méthodologie, nous avons retenu un magasin nouvellement installé et un magasin ancien dans un même site. Le magasin d'installation récente est implanté dans la ville alors que le magasin ancien est situé à la périphérie. La tendance est à l'adaptation des conditions d'emploi au contexte économique propre à chaque magasin. Deux textes récents montrent cette recherche de flexibilité par établissement : l'accord de juillet 1985 sur le « statut du personnel embauché pour de nouvelles ouvertures » et l'accord de février 1986 sur la « décentralisation des négociations ».

Le premier accord sur le statut du personnel embauché pour de nouvelles ouvertures vise à favoriser « l'extension de l'entreprise » en ajoutant les éléments de rémunération aux données locales. A cet effet, les clauses de l'accord national relatives aux primes de présence, d'ancienneté, de vacances, etc. peuvent être remises en cause. La rémunération directe de l'emploi peut par exemple être réduite à concurrence de 15 %. Unilatérale au départ, cette décision fera, ultérieurement à l'ouverture, l'objet d'une négociation et d'une consultation du comité d'entreprise.

Le second accord sur la décentralisation des négociations prévoit la possibilité de négocier, au niveau de chaque établissement, par accords dérogatoires à l'accord national, des aménagements aux modalités d'octroi de certains éléments de la rémunération : prime d'ancienneté, de présence, de vacances, de fin d'année.

Un magasin nouvellement ouvert (mai 88) fonctionne sur ces nouvelles bases. La direction n'y a pas seulement joué de la flexibilité à la baisse des salaires que permettait l'accord d'entreprise, elle a opté pour un recours important aux contrats de qualification, aux CDD et au temps partiel. A cette stratégie de recrutement succèdera-t-il une politique de fidélisation de la main-d'œuvre par le CDI et le temps complet ? Or, contrairement à la moyenne des magasins hyper, celui-ci est de petite dimension, et il s'agit-là d'une tendance pour les nouvelles créations de magasins, en raison de la saturation du marché. Pour cette raison, son activité comporte 80 % d'alimentaire. Situé en centre ville et spécialisé en alimentaire, c'est un magasin de proximité dont la valeur par caddy est faible. La rentabilité de ce point de vente n'est nullement assurée et cette situation modèle sans aucun doute les conditions d'emploi.

Marchandage sur la localité et ouverture le dimanche

D'après les chiffres d'affaires réalisés, l'ouverture le dimanche répond à une demande réelle des consommateurs. Une part des salariés sont d'accord parce qu'ils y trouvent avantage : salaires et/ou primes de vente plus élevés, récupération de jour de repos compensateurs en semaine. Les syndicats de salariés quant à eux, y sont opposés dans l'ensemble.

La négociation prend ici une autre forme car les acteurs ne sont plus dans un face à face classique où les données du marchandage sont claires.

Trois articles du Code du Travail servent de référence à l'ouverture des magasins : celui qui stipule qu'il est interdit d'occuper plus de six

jours par semaine un employé ou ouvrier, celui qui impose un repos hebdomadaire d'au moins 24 heures consécutives, celui enfin qui précise que le repos hebdomadaire est le dimanche. Or ces trois articles peuvent être remis en cause : les établissements pour lesquels il est établi que le repos simultané le dimanche de tout le personnel est préjudiciable au public ou compromet leur fonctionnement normal peuvent bénéficier d'une dérogation (du préfet) soit pour toute l'année, soit à certaines époques seulement. Le maire d'une commune peut autoriser trois ouvertures dominicales par an.

L'Ordonnance de 1982 ouvre la porte à l'exception, le travail le dimanche repose sur le volontariat mais pour les entreprises industrielles. En dernier ressort, l'avis du préfet reste prépondérant : il peut s'opposer au travail du dimanche décidé d'un commun accord par les salariés et la direction de l'entreprise. Il reste donc que le décideur (maire ou préfet) va utiliser les règles et surtout les dérogations aux règles pour donner son accord. L'on se trouve donc devant des situations contradictoires parce que « territorialisées » ; selon que l'on se sent porte-parole de l'ensemble du commerce régional ou local ou seulement de la clientèle, le résultat sera différent.

A la lecture de ce qui précède dans le Code du Travail, plusieurs interprétations sont donc possibles : si l'hypermarché est situé assez loin de l'agglomération, le marchandage aura lieu de façon classique entre le directeur du magasin et les salariés « volontaires » — et un accord pourra se faire sur la déréglementation. C'est la négociation locale et explicite qui l'emporte : elle aboutit ou non à des accords.

En Loire Atlantique par exemple, les négociations se sont conclues sur deux accords différents. L'un concerne les magasins côtiers (afflux des estivants en juillet-août), l'autre est particulier aux communes rurales dans lesquelles les coutumes locales — marché, messe et tiercé — drainaient une clientèle importante le dimanche matin dans le commerce.

On peut même conclure des accords sur le dimanche par produit ! Ainsi, dans le Loiret, trois accords ont été conclus : pour le commerce alimentaire, excepté le dimanche avant Noël, les commerces de denrées alimentaires pourront ouvrir jusqu'à 13 h. le dimanche, qu'ils emploient ou non du personnel ; pour le commerce non alimentaire, l'emploi du personnel le dimanche reste interdit mais de nombreuses exceptions sont prévues par la loi : débits de tabac, fleuristes, pharmacies ; pour la quincaillerie, pas d'ouverture au-delà de 13 h. sauf le dimanche précédent Noël.

Faut-il ajouter que la négociation d'ouverture le dimanche est le plus souvent informelle, plus précisément souterraine. Obéit-elle à des normes très différentes de celle qui organisent l'implantation des nouveaux magasins et leur autorisation par les CDUC (5) ?

Une forme nouvelle de négociation : la participation directe au changement technique

Longtemps inchangée, la technologie utilisée dans la grande distribution est récemment entrée dans une phase d'évolution. L'introduction de caisses à lecture optique, de code barres, autorise une informatisation en amont (merchandising, gestion de stocks, etc.) qui interviendra ultérieurement. Cette innovation modifiera sensiblement les métiers de la grande distribution. Nous voudrions montrer quand, comment et avec qui se négocie l'introduction des caisses à scanner.

Pour comprendre la nature de la négociation qui intervient à cette occasion, il ne faut pas perdre de vue que cette technique nouvelle est assortie d'un changement de l'ensemble de la définition des postes et d'une stratégie commerciale. Les tâches aux caisses doivent en effet, incorporer, dans l'esprit des directions, des services nouveaux à la clientèle.

La mobilisation, de la main-d'œuvre des caisses autour d'un objectif de service au client nécessaire dans cette stratégie, suscite des formes particulières de participation à l'introduction des caisses à scanner. C'est ainsi que dans l'un des magasins, la participation directe des caissières a été préférée à la consultation des instances représentatives (CE et CHS-CT). Pourtant, un accord de branche sur l'introduction des nouvelles technologies (signé en mai 88 par toutes les organisations syndicales à l'exception de la CGT) insiste sur la consultation nécessaire des instances représentatives des salariés avant toute introduction. Ce texte invite également les entreprises à mettre en place des réunions spécifiques de salariés et à conclure des accords d'entreprise.

Sans doute, le souci de contourner le fait syndical et donc les institutions représentatives n'est-il pas absent du choix de cette modalité participative. Des procès-verbaux ont d'ailleurs été dressés pour non respect des obligations de consultation des instances représentatives. Mais la « mise dans le coup » des salariés eux-mêmes est avant tout recherchée. Des militants syndicaux ont participé à cette consultation (du CHS-CT notamment). On peut s'étonner de voir les organisations syndicales s'insurger contre les entraves qui sont mises à la consultation effective du CE alors qu'elles acceptent dans le même temps des modalités de participation directe, privilégiées par la direction. Il n'y a en fait nulle

(5) Les Commissions Départementales d'Urbanisme Commercial examinent les demandes de création ou extension de magasins.

contradiction si l'on considère le pragmatisme des militants syndicaux dans ce secteur.

Concrètement, la direction a organisé, avant l'arrivée des nouvelles caisses, une formation de l'ensemble des caissières au geste et à la posture. Puis un inter-groupe a été constitué avec des volontaires de chaque groupe de formation pour effectuer une étude en vue de l'achat d'un matériel. Un dossier a été remis par ce groupe (animé par une formatrice extérieure à l'entreprise) après visites d'expositions, consultations d'autres magasins, étude auprès des fournisseurs. Pris sur le temps de travail ou en dehors, ce travail a débouché sur le choix d'un matériel qui a été suivi par la direction (il est vrai que le groupe avait choisi une marque avec laquelle Hyper contracte d'ordinaire). Les résultats de l'étude n'ont pas été communiqués aux salariés, mais la formule a intéressé les participants.

L'objectif à atteindre — implication plus que choix d'un matériel et résolution de problèmes concrets — commande la forme de la négociation (participation directe, antériorité par rapport à l'acquisition).

De telles expériences ne doivent pas faire oublier le développement très inégal des cercles de qualité. Ils sont actuellement délaissés, car d'une gestion trop lourde pour les cadres, au profit de la procédure plus légère, informelle et décentralisée dite des « rapports d'étonnement ». Il s'agit de réunions destinées à résoudre des problèmes en groupe qui font suite à une visite critique (à la manière d'un client) d'un chef d'équipe dans les rayons. Quant à l'expression directe des salariés, qui aurait pu être une voie pour la négociation des conditions de production, elle n'a pas fonctionné bien qu'un accord d'entreprise ait été signé. La volonté patronale et syndicale n'existait pas (rappelons que FO, organisation peu favorable à l'expression directe, est implantée dans 40 établissements sur 70, la CFDT et la CGT dans une quinzaine seulement).

Le développement des arrangements à la base : ilôts-caisses et groupes libre choix

La possibilité pour les caissières de déterminer de manière autonome les prises de jours de repos chaque semaine se développe.

Le marchandage à l'intérieur d'un groupe de salariés, appelé selon le cas « ilôt-caisse » ou « groupe libre choix », se substitue en certains domaines à la décision unilatérale de l'encadrement. Sur la base des prévisions d'activité, le groupe (environ dix personnes à temps plein ou à temps partiel) doit organiser la présence du nombre de caissières nécessaires à chaque moment de la semaine. Ce système est une véritable négociation décentralisée en matière de temps de travail. Elle en présente les avantages (l'autonomie du groupe) et les inconvénients. A cette flexibilité mal planifiée s'ajoute un dérapage plus important : les groupes tendent à se dispenser du cadre légal ou conventionnel, par exemple, les règles relatives à l'amplitude de la journée de travail ou de la semaine de travail.

Soulignons que chez Hyper la négociation du temps de travail entre les caissières est parfois encadrée par des règles explicites. Il existe ainsi des règles du jeu. L'accord Hyper-Anglet du 3 février 1987 (signé par FO et la CFDT), relatif au temps de travail annuel, précise par exemple la définition du « groupe libre choix », c'est-à-dire l'unité de négociation (acteurs et niveau). Il stipule le contenu de la négociation à l'intérieur du groupe en fixant des limites (on fixe des minima et des maxima d'heures mensuelles par caissières du groupe, etc.). L'accord prévoit une négociation en deux temps puisque les membres du groupe peuvent convenir, après avoir communiqué les résultats de leur négociation, d'arrangements ultérieurs. Surtout, ce texte lie la mise en place de ce système à un allongement de l'horaire annuel des salariés à temps partiel. Par ailleurs, une limite est fixée à l'usage du temps partiel (80 % des heures aux caisses etc.). L'esprit du texte consiste donc en la mise en place d'une flexibilité des horaires de travail pour satisfaire la clientèle. Elle implique les salariés directement. On réglemente l'autonomie laissée à la base, par un accord de procédure. Enfin, on revalorise en contrepartie les contrats à temps partiel.

Les glissements vers le marchandage individuel : d'une flexibilité à l'autre ?

Actuellement, chez Hyper, l'individualisation des rémunérations ne concerne que la main-d'œuvre cadre. La mise en place d'une politique significative d'individualisation des rémunérations pour les non-cadres constituerait une rupture avec la stratégie de marché interne suivie par l'entreprise. Si une tendance à l'individualisation se manifestait, elle correspondrait à une dégradation de la rentabilité, à une baisse de la taille des points de vente et à une autonomie accrue à ce niveau. Par ailleurs, dans une situation de croissance ralentie, le fonctionnement du marché interne (progression du salaire à l'ancienneté en fonction d'une élévation des qualifications) se trouverait altéré. Dès lors, l'entreprise rechercherait une souplesse par l'individualisation des salaires comme instrument de motivation de la main-d'œuvre à un moment où la stratégie de motivation par le marché interne que nous avons décrite n'opérerait plus. Cette nouvelle politique se paierait alors d'un turn over accru et pourrait entraîner des mouvements de déqualification.

Ne s'agit-il pas précisément de cela lorsque l'on nous explique à « Y » que les chefs de rayon connaissent un turn over élevé, que l'accès des emplois de gestionnaire de stock à ceux de chef de rayon n'est plus aussi attractif (nous avons vu

que les employés les moins qualifiés de la vente ont quasiment disparu au profit des gestionnaires de stock) ? Le salaire et l'emploi des chefs de rayon deviennent extrêmement liés aux résultats et l'accès aux autres niveaux hiérarchiques, plus aléatoire (on recrute par la voie externe). Par ailleurs, la fonction de chef de rayon ne perdra-t-elle pas de son importance ? L'autonomie de gestion et de décision (achats, prix) du chef de rayon ne s'affaiblira-t-elle pas ?

Un cadre des produits frais du magasin de « X » explique que l'idéal est d'accorder des changements de coefficient (mais les ELS (6) sont bloqués au coefficient 145) ou des promotions comme gestionnaire de stock ou vendeur. Un autre chef de secteur utilise également la possibilité d'augmenter la durée de temps de travail des salariés à temps partiel qui le souhaitent. A côté de ces deux possibilités, que nous avons déjà décrites, apparaît celle d'accorder des primes d'intéressement collectives ou individuelles (700 F/semestre). Or, cette politique d'individualisation leur semble aller à l'encontre de la flexibilité et de la coopération des hommes au niveau de l'équipe de travail. Pour eux, l'outil de motivation majeur ne passe pas forcément par l'individualisation. Au magasin « Y », le versement de primes liées au suivi d'activité a été abandonné. La signature d'un accord sur l'intéressement en 1987, s'appuie, nous l'avons déjà souligné, sur une logique différente. C'est en effet le résultat collectif en chiffre d'affaires du magasin et de la société qui donne lieu à une prime en pourcentage du salaire.

La politique d'individualisation du salaire est bien une stratégie de mobilisation de la main-d'œuvre corrélée avec les forces du marché et avec l'organisation du travail. Que la situation économique (la croissance) et l'intensité capitalistique viennent à se modifier et c'est par la flexibilité du salaire plus que par la fidélisation de la main-d'œuvre que l'adaptabilité et la productivité de certaines catégories de salariés seront attendues. Elargissons un instant la perspective, l'hypothèse d'une utilisation de l'individualisation comme d'un *« moyen de limiter les inconvénients d'une gestion statique de la main-d'œuvre »* est fort bien étayée par l'étude que D. Eustache [7] a consacrée aux politiques salariales dans la chimie. Cette flexibilité du salaire est acquise *« au détriment d'une autre forme de flexibilité... à savoir la capacité à transformer... les capacités productives »*.

Le marché interne menacé

C'est, selon nous, la remise en cause du contrat implicite qui a provoqué une grève de deux jours dans un des magasins. Ce conflit n'a concerné qu'une quarantaine de personnes sur 550 employés, aux caisses essentiellement. Animée par la CFDT, cette grève portait sur plusieurs thèmes : arrêt des licenciements individuels, facilités pour les pauses, dénonciation du climat général dans le magasin et suppression des remontrances par lettres recommandées.

Nos entretiens ont permis d'établir l'enjeu réel de cette grève. D'une part, nos interlocuteurs ont insisté sur les licenciements « pour faute » d'anciens salariés auxquels la direction avait procédé au cours des derniers mois. La direction est accusée de conduire un rajeunissement de ses effectifs au motif que les jeunes recrutés sont non seulement moins coûteux, mais en outre plus maléables et moins revendicatifs. D'autre part, des promotions de caissières au secrétariat ou aux caisses centrales, d'ordinaire peu fréquentes, ont eu lieu récemment. Ces promotions n'ont pas concerné les personnels les plus anciens mais ceux récemment recrutés. On reproche à la direction de recruter des jeunes bacheliers aux caisses, ce qui ferme l'accès à des postes plus élevés. Les relations entre caissières se sont dégradées. Enfin, l'accroissement continu des gains de productivité oblige à repenser le problème des pauses des salariés par exemple. Cette nouvelle gestion du personnel s'explique par la vive concurrence sur la zone de chalandise.

Ce ne sont pas les flexibilités nouvelles mises en place (aménagement du temps de travail, ouverture des jours fériés, recours aux salariés précaires, prise des congés payés, pauses, etc.) qui ont suscité cette grève mais la remise en cause de l'équilibre central sur lequel repose la relation d'emploi. Les termes décisifs de l'échange ont été touchés : les promotions, la garantie de l'emploi sur lesquelles l'organisation assurait son fonctionnement, sont dénoncées. Autre analyse de conflit possible : la direction ne procèderait-elle pas simplement au recrutement d'une main-d'œuvre moins onéreuse avec des travailleurs qui font de la sous-enchère ? Les nouveaux recrutés ne sont en effet pas seulement moins « coûteux », ils sont surtout plus formés et flexibles. Ces nouveaux recrutés se verront proposer d'une part une promotion plus rapide vers d'autres fonctions et une polyvalence, d'autre part des horaires de travail différents.

Au fond, est-ce le principe du marché interne qui est en cause ou bien n'assiste-t-on qu'à une substitution de main-d'œuvre à un moment où l'organisation du travail se recompose ? Dans ce cas, un marché interne serait au contraire réaffirmé avec de jeunes recrutés. Par exemple, alors que les passages de la filière caisse à une autre étaient rares et difficiles, ils deviendraient facilités, voire même favorisés.

Vers une marginalisation du fait syndical et des instances de consultation ?

La participation des représentants des travailleurs aux décisions semble concerner essentiellement l'aménagement des horaires.

(6) Employés de libre service.

MÉTHODOLOGIE

Choix du terrain d'enquête et méthodologie

Nous avons retenu une entreprise leader dans l'exploitation d'hypermarchés (+ de 2 500 m^2) et en son sein cinq établissements. Nous avons pu observer dans ces cinq cas, des situations variées d'activité syndicale ou conventionnelle, des dispositifs participatifs, des accords locaux de branche, des conflits du travail, etc.

Il faut toutefois souligner que l'homogénéité des conditions d'emploi au sein « d'hyper » et l'existence d'accords d'entreprise ont justifié, une analyse plus générale du « système hyper ». Ce qui distingue en effet une telle firme d'une autre est qu'elle peut proposer un marché interne, et qu'une telle possibilité ne s'accommode guère de fortes disparités des conditions d'emploi dans les établissements.

Les points de vente retenus se distinguaient :

— Du point de vue de la taille et du chiffre d'affaires, deux points de vente sont de grande dimension et ont une valeur par caddy élevée, leur part de non alimentaire est relativement plus faible que les trois autres magasins qui sont plutôt des magasins de proximité avec une valeur par caddy plus basse.

— La situation concurrentielle différait clairement entre les magasins où les parts du marché local étaient plus difficiles à tenir, mais dans tous les cas la concurrence y était de plus en plus sévère.

— Certains magasins étaient anciens (et avec eux leur main-d'œuvre) — cas le plus général — mais nous avons retenu sur une même région (centre) deux magasins, l'un d'implantation ancienne, l'autre récent afin de mieux appréhender le système « hyper » dans sa dynamique.

— Du point de vue du système de relations professionnelles. Deux magasins avaient un système à faible implantation syndicale (une section FO et dans un cas également une implantation très fragile de la CFDT). Ailleurs, on relève l'existence de deux sections syndicales au minimum, (essentiellement FO-CFDT) et un modus vivendi qui permet à ce pluralisme de se maintenir de longue date.

Dans une localité, un accord sur l'ouverture le dimanche existait et ceci avait suscité notre intérêt.

Dans trois cas, nous avons eu connaissance de conflits ouverts du travail, ce qui est rare dans ce secteur et dans cette société. Nous savions que des expériences participatives avaient été conduites dans certains cas. Le dynamisme d'un magasin nous avait été signalé à l'inverse d'un autre (ni cercles de qualité, ni participation directe ou changement technique, ni expériences d'ilôts-caisse).

Les techniques d'enquêtes

Pour tenter de réduire la dimension subjective que comporte par nature la recherche en sciences sociales, nous avons effectué des choix dont les options majeures sont les suivantes :

a) Privilégier les données de fait sur le discours :

A cet effet, nous avons recueilli les documents sociaux ou comptables intéressant notre objet que les partenaires sociaux, la direction de l'entreprise en particulier voulaient bien nous transmettre. Les documents permettant de comparer, avec des outils quantifiés, les magasins entre eux.

b) User de la méthode comparative :

En premier lieu nous avons cherché les moyens de situer même grossièrement la firme au sein de la branche et la branche par rapport à des ensembles plus vastes. C'est pourquoi la lecture de la presse professionnelle (LSA, Point de vente) des publications de l'INSEE et d'études du CEREQ relatives aux pratiques de rémunérations nous a semblé le moyen d'atteindre cet objectif. En second lieu, nous avons essayé de faire jouer, comme nous l'avons souligné plus haut, des variables entre les établissements de l'entreprise de l'enquête.

Si ceci ne permet pas, faute d'une enquête chez les petits discounters par exemple, d'affirmer, au moins ceci permet-il de suggérer un schéma de causalité.

c) Pratiquer l'entretien avec prudence :

Les entretiens semi-directifs ont été conduits à deux, sans magnétophone.

d) S'attacher à une approche pluraliste :

Dans l'entreprise examinée, la direction au plus haut niveau avait donné son accord à l'étude et nous a ouvert la porte de certains magasins. Toutefois, a certains niveaux d'encadrement il n'a pas été souhaité que nous rencontrions les partenaires syndicaux et que nous allions dans des magasins où des conflits sociaux avaient lieu ou couvaient. Pour compenser cet inconvénient nous avons directement rencontré les syndicalistes dans les UL, UD ou les locaux syndicaux de l'entreprise. Cet avancement chaotique des entretiens nous a amenés à l'échantillon d'acteurs sociaux suivant :

Au niveau de la branche :

— trois responsables de fédérations syndicales (CGT, CFDT, FO).

— deux responsables de fédérations patronales (MAS) [1].

Au niveau de l'entreprise :

— Les interlocuteurs de la direction centrale ou régionale [3], l'encadrement des établissements [5], chefs de secteurs [3], chefs de rayon [4] et les employés : caissières [4], ELS [6], soit au total 25 personnes.

— Des représentants du personnel : délégués syndicaux (central et d'établissement), élus au CE, au CHS-CT, DP..., soit une quinzaine de personnes.

Nous avons procédé à la fois par interviews individuels et tables rondes avec séances de confrontations.

Enfin, deux responsables des relations humaines de magasins concurrents au moment de la préenquête ; un consultant en recrutement du personnel du secteur de la distribution. ■

1. L'organisation patronale des magasins à succursales donne traditionnellement le ton à l'activité conventionnelle. Elle groupe des magasins très anciens (cf. Casino) qui sont dotés d'un système de relations professionnelles. Les GEGS (Grandes entreprises de grande surface) rassemblées dans le GNH (Groupement national des hypermarchés) ne font pas preuve de même dynamisme. Le GNH est un club plus qu'un syndicat professionnel.

Pour les changements techniques ou d'organisation, le CE ou les délégués syndicaux ne sont nullement mis au courant avant la prise de décision. Dans certains établissements, des procédures sont en cours en raison du non respect de la consultation obligatoire du CE et du CHS-CT. Dans d'autres, où le comité d'établissement a bien été informé des changements techniques (scanners) et d'organisation (déplacement du service après-vente), l'intervention de l'inspection du travail a été plusieurs fois nécessaire pour assurer le respect du droit (ordre du jour, PV de délibération). Les CE sont cantonnés, par les directions des magasins étudiés, dans un rôle de gestionnaire des œuvres sociales.

Les responsables syndicaux sont eux aussi marginalisés. Tout se passe comme si le marchandage ne requérait plus au même point le contrat explicite (reconnaissance du fait syndical, négociation en forme de fonctionnement effectif des CE et CHS-CT). Les cas « ilôt-caisse » ou « groupe libre-choix », cités précédemment, reposent ainsi sur des arrangements personnels et vont à l'encontre des règles centralisées que peuvent faire appliquer et respecter les syndicats. Il ne faut pas oublier cependant que le turn-over important et le changement incessant de personnel aux caisses n'est guère favorable à une action collective. Reste que dans les magasins où le pluralisme syndical existe, les militants reconnaissent que la direction ne met pas tout en œuvre pour licencier des militants que leur mandat protège en pratique assez peu (d'une manière générale).

En effet, malgré le mauvais fonctionnement de certains comités d'établissement et des harcellements anti-syndicaux localisés, la direction générale d'Hyper souhaite être dotée d'un « système de relations professionnelles ». Au niveau de la branche, on manifeste la même intention (même si ceci n'a pas de traduction dans les faits). C'est ainsi qu'un accord du 20 avril 1988 sur les problèmes généraux de l'emploi et d'introduction des nouvelles technologies, réaffirme la place des instances participatives (de tels accords ne sont pas si nombreux). Bien entendu, cette activité de branche ou d'entreprise est souvent formelle (les résultats peuvent sembler décevants), mais il nous paraît justement utile de relever l'intérêt que trouvent certains magasins à respecter ces formes.

Par ailleurs, la Société a mis en place parallèlement au management participatif un « néo-paternalisme » qui renforce la fidélisation des salariés. Les résultats des rayons sont affichés, les montants des primes-récompenses également. Des rallyes sont organisés avec le personnel. Sur le plan local, les enfants du personnel sont admis en priorité lors des recrutements d'étudiants, etc.

*
**

Nous avons essayé de montrer quelles formes pouvait prendre la négociation collective dans une firme qui a besoin, de par son activité, de souplesse dans l'ajustement de ses effectifs : on a insisté sur l'importance du marché interne comme résultat d'une négociation implicite et explicite, sur l'extension concomittante d'arrangements locaux qui sont inclus dans le contrat informel liant employeur et salariés. Enfin, nous nous sommes demandés si dans certains cas la négociation entre les partenaires ne conduisait pas à une dérégulation et si les fondements du marché interne n'étaient pas entamés. Une telle tendance est perceptible uniquement dans les magasins de création récente. Nous avons ainsi proposé une définition élargie des relations professionnelles et plaidé pour une reconsidération des discussions relatives aux salaires et aux carrières. Il nous a semblé que cet élargissement — la place qu'occupe l'accord implicite et le marchandage localisé — participait d'une nouvelle définition du système de relations industrielles.