L'emploi et les services du commerce de détail en France et aux Etats-Unis

Florence Jany-Catrice(*), Christophe Baret(**)

La comparaison internationale en matière d'emploi constitue un champ où différentes approches à dominante économique ou institutionnelle et sociétale sont en débat permanent. Les auteurs s'inscrivent dans ce débat en cherchant à expliquer les écarts d'emplois constatés dans le secteur du commerce de détail en France et aux Etats-Unis que les différences de coûts salariaux ne leur semblent pas épuiser. Ils appuient leur démonstration sur une étude monographique détaillée de quelques établissements commerciaux de structure comparable en France et aux Etats-Unis. L'ampleur ou les limites de la prestation de services délivrée à la clientèle, les niveaux d'emplois nécessaires pour l'assurer, et la structure des prix pour la financer sont des dimensions essentielles de l'analyse des systèmes d'emploi dans le commerce, qui doivent être intégrées à la comparaison des règles institutionnelles de temps de travail et des niveaux de coûts de salariaux. De tels travaux monographiques sont utiles pour affiner l'analyse des données sectorielles et confirment la richesse heuristique d'une analyse socio-économique des systèmes d'emploi.

Le commerce est un des plus gros employeurs de l'économie française. Il représentait, en 1998, plus de 13 % de l'emploi total(1). Pour autant, ce poids semble faible lorsqu'on le compare à d'autres pays, notamment aux Etats-Unis où il atteint 17 %(2). Comment expliquer ce différentiel ?

Cet article, issu d'un travail empirique à partir de données de type monographique, s'inscrit dans le prolongement de recherches plus vastes relatives aux comparaisons internationales des niveaux d'emploi dans le commerce de détail (France-Japon-Etats-Unis d'une part et France-Allemagne-Grande-Bretagne d'autre part) [GADREY, JANY-CATRICE, 1998], à l'occasion desquelles on a notamment analysé les raisons pour lesquelles le secteur du commerce de détail américain était beaucoup plus intensif en emplois que son homologue français. Réalisés à partir des données statistiques disponibles en 1996 et s'intéressant à l'ensemble du commerce de détail(3), ces travaux cherchaient à mettre en évidence les raisons pour lesquelles certains secteurs d'activité, tels que le commerce de détail (ou encore l'hôtellerie-restauration(4)) connaissaient des déficits en emplois élevés lorsqu'on les comparait aux Etats-Unis.

Certains économistes (voir les travaux de T. PIKETTY, 1997) répondaient de façon simple à cette question en privilégiant la thèse du coût du travail : l'emploi serait plus élevé aux Etats-Unis dans ces secteurs d'activité à forte intensité en main d'œuvre parce que le coût du travail, notamment du travail peu qualifié, y serait plus faible. Notre analyse comparative se fonde, quant à elle, sur une méthodologie faisant intervenir, dans une première partie de raisonnement, un certain nombre d'effets « structurels ». Ces différents résultats peuvent être résumés de la façon suivante :

– il y a, aux Etats-Unis, 68 % d'emplois commercial en plus par habitant par rapport à la France ;

– si l'on tient compte de l'effet niveau de vie ou encore du volume et de la structure des biens achetés par les américains, cette différence en emplois n'est plus que de 29 % : en d'autres termes, pour un panier comparable de biens vendus, il y a 29 % d'emplois en plus aux Etats-Unis ;

– si l'on tient compte également de la durée du travail (légèrement plus faible au moment de notre analyse) aux Etats-Unis, alors l'écart en heures de travail pour un même panier n'est plus que de 22 %. Les américains « utilisent » 22 % d'heures de travail en plus pour vendre « la même chose ». Or, la productivité du travail, à fonctions ou tâches comparables, est proche dans les deux pays.

Nous avons tiré deux conclusions principales de ce travail essentiellement statistique(5) : d'une part, les américains offrent, autour de la vente d'un même

1. Enquête emploi, 1998, Insee.
2. Aux Etats-Unis, en 1999, les 22,6 millions de personnes occupées dans le commerce représentaient 17 % de la population active occupée de plus de 16 ans. (BLS, *Employment and Earnings*, january 2000).
3. Hors commerce automobile.
4. L'hôtellerie-restauration est un secteur d'activité pour lequel le déficit en emplois est encore plus aigu (JANY-CATRICE, 2000).
5. Les chiffres précédents sont affectés d'une marge d'incertitude non négligeable, liée principalement aux difficultés de comparaisons internationales qui ne portent jamais en réalité sur « la même chose ». Mais en tant qu'ordres de grandeur, ils nous semblent robustes.

(*) Maître de Conférences à l'Université de Lille 1, laboratoire CLERSE (IFRESI). Faculté des Sciences économiques et sociales, Université de Lille 1, 59655 VILLENEUVE D'ASCQ.
(**) Maître de Conférences à l'Université de Lyon 3, IAE, Université Jean Moulin Lyon 3, BP 638, 69239 LYON CEDEX 02.

volume de biens, davantage de services. C'est ce point que nous avons souhaité éclairer par un travail monographique et qualitatif plus approfondi. D'autre part, le coût du travail est plus faible aux Etats-Unis qu'en France, résultant à la fois de charges sociales plus faibles, et de bas (voire très bas) salaires, mais dans des proportions bien moindres que les écarts bruts en emplois. Une baisse des charges patronales permettrait, selon nos estimations de créer tout au plus, par exemple dans le commerce de détail, 200 000 emplois – ce qui est déjà beaucoup – et non pas 1,7 millions comme le soutenaient les travaux précédemment cités (6).

D'ailleurs, depuis 1993, de nombreux dispositifs d'allègement des charges sociales ont été mis en place et le commerce de détail tout comme l'hôtellerie-restauration, en ont été de grands bénéficiaires. Pour autant, lorsque l'on étudie l'évolution des créations d'emplois depuis cette date, l'emploi salarié a certes progressé mais, au moins jusqu'en 1998, il s'est accompagné d'une chute des emplois non salariés et d'une forte hausse de l'emploi à temps partiel (BERTHIER *et alii*, 2000). Ce dernier représente près du tiers des emplois salariés du secteur et, selon l'Insee, près de 38 % dans le commerce de détail de grandes surfaces (7). Au total, comme on peut le voir dans le tableau 1, il y a eu entre 1993 et 1998 une augmentation sensible des effectifs en termes statistiques (+1,8 %), mais une baisse de la durée hebdomadaire habituelle du travail (de l'ordre de – 3 % sur la même période).

La recherche empirique présentée dans le cadre de cet article, délibérément limitée au secteur du grand commerce à dominante alimentaire, a quatre objectifs :

– repérer les niveaux et les structures d'emplois dans les deux pays,

– expliquer, en utilisant des variables économiques, les raisons des écarts constatés,

en particulier,

– « localiser » les « gisements de travail » supplémentaires que l'on trouve aux Etats-Unis,

et enfin

– analyser leur mode de financement.

Le recours à l'enquête de « terrain » s'est avéré indispensable, notamment pour étayer les troisième et quatrième objectifs de ce travail. Cette nouvelle étape nous est apparue nécessaire dans notre démarche d'analyse sociétale des systèmes d'emploi car celle-ci s'efforce d'appréhender la complexité des systèmes nationaux de production d'emplois, en combinant l'analyse des données sectorielles et des pratiques de gestion observées dans les entreprises (voir MAURICE, 1989) et peut fournir des pistes de réflexion aux acteurs économiques et sociaux impliqués dans la lutte contre le chômage et la pauvreté.

Une approche monographique

Pour analyser les écarts en emplois, il faut, dans des contextes nationaux distincts, tenter de reconstruire une certaine forme de comparabilité. Nous avons choisi de réaliser un certain nombre de monographies de magasins « moyens » par rapport aux formules-type de chaque pays, sans pour autant prétendre à une quelconque représentativité de l'échantillon retenu (voir l'encadré 1 ci-dessous). Il s'agit des hypermarchés en France et des *supermarkets* et *supercenters* aux Etats-Unis, ces derniers étant en pleine expansion dans ce pays (8). La surface de ventes a été retenue comme dénominateur commun de comparaison mais le critère de comparaison aurait pu

Tableau 1

Quelques indicateurs de l'emploi dans le commerce de détail (1993-1998)

	1993	1998	1993-1998
Emploi national (*)	21967	22527	+2,5 %
Emploi commerce de détail (*)	1995	2031	+1,8 %
% de salariés	75,3 %	77,9 %	
durée hebdomadaire de travail	37,4 h.	36,3 .h	

Source : enquête emploi, Insee, 1993, 1998.
(*) *Effectifs en millions.*

6. En effet, compte tenu du contexte concurrentiel français de guerre des prix, il est fort probable que les ressources ainsi dégagées seraient en grande partie affectées à une réduction des prix de vente et non pas à la création de nouveaux services et de nouveaux emplois.
7. Données DADS de 1996 publiées par le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, *« Les chiffres-clefs du commerce »*, Etudes et Statistiques, septembre 1999.
8. Ainsi, le nombre de *supercenters* a triplé aux Etats-Unis entre 1994 et 1998. Si l'on prend l'exemple du leader du commerce du détail américain, Wal Mart, les *supercenters* représentaient, en 1993, moins de

tout aussi bien porter sur le volume de chiffre d'affaires (voir plus loin les développements consacrés à l'effet volume des ventes).

Les enquêtes de terrain qui ont été menées en France et aux Etats-Unis en 1997 et 1998 ont porté sur deux surfaces de vente de près de 5 000 m^2 chacune, l'une en France l'autre aux Etats-Unis, et deux surfaces de vente de près de 11 000 m^2 chacune, également l'une en France et l'autre aux Etats-Unis. Pour neutraliser le plus grand nombre de variables contextuelles et améliorer la pertinence de cette comparaison, nous avons identifié des magasins qui évoluent dans un environnement concurrentiel assez semblable :

– dans le cas des deux très grandes surfaces (appelées par la suite « grands hypermarchés[9] »), le magasin est situé en périphérie d'une grande ville. Chacun des deux établissements subit une concurrence forte, et est fréquenté par une clientèle aux revenus modestes. Les deux magasins disposent d'un vaste parking et d'une ligne de caisse unique ;

– dans le cas des surfaces moyennes (appelées « petits hypermarchés[10] »), chaque magasin est situé dans une ville de taille moyenne, et dans un quartier aux revenus aisés. La concurrence est néanmoins plus vive dans l'hypermarché français que dans le *supermarket* américain.

La grille d'enquête retenue a été identique pour l'ensemble des établissements. Au cours d'entretiens semi-directifs d'une durée de deux heures environ, nous avons interrogé le directeur ou le responsable administratif de chaque établissement. Nous avons également analysé les documents comptables collectés lors de cette visite. Ces entretiens ont été complétés par une visite du point de vente.

La première partie de cet article est consacrée à la mesure des écarts en nombre d'heures effectivement travaillées entre les magasins des deux pays. Pour assurer une meilleure comparabilité des données, nous tiendrons compte de l'influence de plusieurs variables réelles comme le volume des ventes, la structure des ventes et la durée du travail. Ensuite, nous évoquerons l'explication des écarts constatés. La principale explication réside dans une plus grande ampleur du contenu de la prestation de service dans les magasins américains. Nous réaliserons un inventaire des services apportés au client dans chaque magasin ainsi que des effectifs impliqués dans leur production. Enfin, nous nous intéresserons au financement de ces heures de travail plus nombreuses aux Etats-Unis. Nous constaterons que celles-ci sont supportées à la fois par les consommateurs et par les salariés qui perçoivent de salaires directs et indirects inférieurs à leurs homologues français.

Heures travaillées et "paniers" de biens

A partir de la comparaison « brute » des effectifs par tête dans les magasins des deux pays, nous nous efforçons de reconstruire des données « comparables » en tenant compte de certains « effets » : l'effet volume des ventes, l'effet structure des ventes, et l'effet durée du travail.

Nous observerons qu'il faut mobiliser un plus grand nombre d'heures travaillés aux Etats-Unis pour vendre le même panier de biens qu'en France.

Mesure des écarts en effectifs et en activité des magasins

Dans le cas de petits hypermarchés, ressort un premier constat. Les premiers indicateurs d'activité sont tous nettement supérieurs dans le petit hypermarché américain (*cf.* tableau 2). Ce magasin emploie davantage de personnes (+ 61 %), a un chiffre d'affaires supérieur de 14,7 % et accueille près de 60 % de clients en plus par jour par rapport au petit hypermarché français.

Tableau 2

Indicateurs d'activité des petits hypermarchés

	Surface de vente	effectifs	chiffre d'affaires TTC (*)	nombre de clients par jour
France	4 600 m^2	170	266	2 866
Etats-Unis	5 500 m^2	274	305	4 284
Etats-Unis/France		*+ 61,2 %*	*+ 14,7 %*	*+ 59,4 %*

(*) en milliers de F, conversion en F parité pouvoir d'achat (PPA) pour les Etats-Unis (1$ = 6,5 FF, hors carburants). Source : monographies BARET, JANY-CATRICE, *1999.*

1 % de son chiffre d'affaires. En 1998, il en représente près de 23 % (*Discount Merchandizer*, avril 1998).

9. Plus précisément, on a retenu un grand hypermarché français et un *supercenter* américain, ce dernier étant à peu près l'équivalent des hypermarchés français en ce qui concerne à la fois la taille et le type de biens commercialisés.

10. Et plus exactement un hypermarché moyen en France et un *supermarket* aux Etats-Unis.

Encadré 1

L'intérêt d'un travail de type monographique

Selon nous, le premier intérêt des monographies effectuées est de permettre de faire intervenir des variables n'apparaissant pas dans les statistiques nationales françaises ou américaines (INSEE ou BLS). Il s'agit d'une part de la diversité des fonctions de service et des activités présentes dans les magasins (ce qui est indispensable pour savoir où se trouvent ces emplois plus nombreux aux États-Unis, pour rendre quels services, etc.), et d'autre part des ratios de gestion techniques, économiques et financiers des établissements (à un niveau beaucoup plus fin que ce que fournissent les enquêtes nationales), ainsi que les statuts des personnels et les types d'emploi. De telles données permettent par ailleurs de rétablir de la comparabilité en éliminant les plus importants "effets de structure". Le second intérêt qui apparaît ici est de mettre en évidence la diversité des établissements d'un même secteur et d'un même pays dans leur façon de répondre aux conditions externes et internes de l'organisation du travail et de la production d'emplois.

La principale limite de cet exercice est évidemment l'absence totale de représentativité statistique des résultats, quel qu'ait été notre souci de retenir des magasins d'un format courant dans les deux pays (le format des "grands hypermarchés" d'un côté, celui des "petits hypermarchés" de l'autre, au sens français de ces termes). Le *supermarket* américain, en particulier, nous est apparu à l'examen comme faiblement représentatif des normes américaines sur le plan de sa politique salariale (plus "généreuse"), liée à un environnement relativement "riche" et assez peu concurrentiel. A l'inverse, le grand hypermarché français paye mieux ses salariés que la moyenne et obtient en contrepartie une implication et une productivité du travail supérieure à la moyenne française. Ceci creuse l'écart avec son homologue américain qui gère le travail sans souci d'implication et de productivité, avec des salaires bas. Dans l'idéal, il faudrait évidemment multiplier le nombre de telles monographies. Mais les obstacles considérables d'accès dans les deux pays à des établissements acceptant de livrer des informations aussi sensibles ou jugées confidentielles, rendent difficile un tel projet.

Pour autant, la confrontation avec les résultats de nos études comparatives nationales antérieures (voir Gadrey, Jany-Catrice, Ribault, 1999) reste possible et, comme nous allons le voir, la plupart des enseignements des comparaisons monographiques confirment (avec diverses nuances ou corrections) les conclusions de ces travaux.

Dans le cas des grands hypermarchés, on fait un second constat paradoxal. Dans ce cas précis, les premiers indicateurs d'activité sont tous nettement inférieurs dans le grand hypermarché américain (*cf.* tableau 3). Ce magasin emploie près de 20 % de personnes en moins, a un chiffre d'affaires 50 % inférieur et accueille près de 25 % de clients en moins par jour par rapport au grand hypermarché français.

Ces premiers résultats soulignent le fait que dans les comparaisons internationales tout au moins, la surface de vente est un paramètre insuffisant pour appréhender la situation et les stratégies des entreprises commerciales. Une des explications peut tenir au fait que le contexte réglementaire français a souvent constitué un frein au développement de la surface de vente et conduit à une intensification de l'organisation spatiale des ventes. Pour pouvoir interpréter les écarts bruts, il convient de tenir compte de l'influence de certaines variables ; nous allons maintenant les envisager.

L'effet volume des ventes

L'activité commerciale, et donc l'emploi correspondant, dépend entre autres choses du volume et de la nature des biens commercialisés. Autrement dit, toutes choses égales par ailleurs en termes de produc-

Tableau 3

Indicateurs d'activité des grands hypermarchés

	surface de vente	effectifs	chiffre d'affaires TTC (*)	nombre de clients par jour
France	10 500 m^2	563	1197	10208
Etats-Unis	12 000 m^2	452	593	7713
Etats-Unis/France		*– 19,7 %*	*– 50,5 %*	*– 24,4 %*

(*) *en en milliers de F, conversion en F PPA pour les Etats-Unis (1$ = 7 FF ; hors carburants).*
Source : *monographies* Baret, Jany-Catrice, *1999.*

tivité, de durée du travail ou de qualité de service, un volume plus grand de biens commercialisés exige davantage d'emplois dans ce magasin.

Plutôt que de raisonner directement sur le ratio :

$\frac{N\,us}{N\,F}$ (N = emploi total par magasin),

on s'intéresse à la décomposition $\frac{\frac{N\,us}{CAus}}{\frac{N\,F}{CAF}}$ CA[11]

où l'on compare l'emploi commercial du magasin rapporté à un volume comparable de biens vendus.

Les données qui résultent de l'intervention de ce premier effet, sont les suivantes : il y a 41 % de personnes en plus dans le petit hypermarché américain et 62 % dans le grand hypermarché pour réaliser la vente d'un chiffre d'affaires équivalent en volume[12].

L'effet structure des ventes

L'effet de la structure des ventes (GADREY, JANY-CATRICE, RIBAULT, 1999, p. 182) correspond au mécanisme suivant : le commerce alimentaire est, aux Etats-Unis comme en France, plus intensif en travail que le commerce non alimentaire. Si dans un des magasins, de surface comparable, la structure des achats est marquée par un poids plus important de produits plus complexes, tels que les produits non alimentaires (électroménager, pharmacie, etc.) ou davantage soumis à des effets de différentiation, plus difficiles à choisir parce qu'impliquant les individus dans leur image (habillement) ou leurs loisirs, alors ce magasin emploiera plus de personnels, toutes choses égales par ailleurs.

Dans le cas des grands hypermarchés, la structure des ventes entre biens alimentaires et biens non alimentaires est tout à fait comparable dans les deux pays (84 % pour l'un et 86 % pour l'autre) et on n'a donc pas effectué de correction de structure. Par contre, dans le cas des petits hypermarchés, la structure est sensiblement différente puisque la part des biens non alimentaires dans le chiffre d'affaires[13] du magasin américain (12 %) est nettement inférieure à celle du magasin français (30 %).

Dans le « petit hypermarché » français, les ventes (en monnaie courante) par heure sont de 6 % supérieures dans l'alimentaire par rapport au non alimentaire ; dans le magasin américain ces ventes par heure travaillées sont près de 18 % supérieures dans l'alimentaire par rapport au non alimentaire (voir le tableau 4 ci-dessous).

Tableau 4

Productivité commerciale comparée alimentaire / non alimentaire

	France	Etats-Unis
C.A. alimentaire / heure travaillée	1495	1305
CA non alimentaire / heure travaillée	1416	1110
Alimentaire / non alimentaire	+ 5,5 %	+ 17,6 %

Source : monographies BARET, JANY-CATRICE, *1999.*

La correction apportée a donc été la suivante : si le magasin américain avait le même chiffre d'affaires mais avec une structure de ventes comparable à celle du magasin français, c'est-à-dire du type 70 % / 30 %, il lui aurait fallu, compte tenu de ses niveaux de « productivité commerciale », utiliser 3,6 % d'heures de travail en plus. L'écart de 41 % passe ainsi à 46 % : il faut, dans le petit hypermarché américain, près de 46 % d'emplois en plus pour réaliser la vente de biens d'un volume et d'une structure (alimentaire/non alimentaire) comparable au petit hypermarché français. Il en faut 62 % dans le grand hypermarché. Dans nos travaux portant sur le secteur dans son ensemble, nous avions trouvé 29 % de personnes en plus pour des transactions équivalentes en volume et en structure.

Une première conclusion intermédiaire pourrait être celle-ci : oui, il y a bien des déficits en emplois entre les Etats-Unis et la France dans le secteur du commerce ; mais une part non négligeable de ces écarts résulte des niveaux de consommation, amplement supérieurs aux Etats-Unis. Toutes choses égales par ailleurs, notamment en termes de productivité, ces volumes de consommation supérieurs nécessitent des « heures de travail » supplémentaires aux Etats-Unis. C'est un point crucial que peu d'économistes ont souligné dans leurs travaux portant sur les comparaisons internationales.

L'effet durée du travail

La prise en compte de la durée du travail est nécessaire lorsqu'on s'intéresse aux comparaisons des

11. CA: chiffre d'affaires en volume.

12. Dans le cas du petit hypermarché on obtient 1,61 / 1,147 = 1,405 ; dans le cas des grands hypermarchés on obtient 0,80 / 0,495 = 1,62

13. en monnaie courante.

niveaux d'emplois. Si la durée du travail était plus faible aux Etats-Unis, on aurait alors une partie au moins de l'explication des écarts d'emplois : ce serait parce qu'ils travaillent moins que les américains emploient plus de personnes.

On serait tenté de rejeter cette hypothèse du fait que, tous secteurs confondus, il est notoire que les américains travaillent plus que leurs homologues français. Mais dans un certain nombre de secteurs, ce n'est pas le cas. Dans le commerce de détail, nos travaux statistiques précédents ont souligné que la durée du travail était plus faible aux Etats-Unis, notamment du fait du poids plus faible des non-salariés par rapport à la France.

Notre travail monographique a produit sur ce point des résultats plus contrastés (voir les tableaux 5 et 6 ci-dessous).

Tableau 5

Temps partiel et durée du travail dans les deux petits hypermarchés

	Taux de temps partiel	Durée annuelle moyenne du travail (*)
France	39 %	1750
Etats-Unis	~70 %	1418
Etats-Unis/France		*– 19,0 %*

Source : monographies Baret, Jany-Catrice, 1999.
(*) Il s'agit des heures effectivement travaillées.

Tableau 6

Temps partiel et durée du travail dans les deux grands hypermarchés

	Taux de temps partiel	Durée annuelle moyenne du travail
France	45 %	1545
Etats-Unis	32 %	1857
Etats-Unis/France		*+ 20,2 %*

Source : monographies BARET, JANY-CATRICE, *1999.*

La « durée annuelle moyenne du travail » telle que nous l'avons comptabilisée est la durée *effective de travail* par personne, et non pas l'indicateur des heures payées. Cette mesure tient compte des congés et jours fériés de chacun des pays et de chaque établissement. Ainsi, dans les magasins américains étudiés, les personnes à temps partiel ne bénéficient pas de jours de congés. La situation des salariés à temps complet diffère sensiblement : le nombre de jours de congés dépend du degré d'ancienneté dans l'entreprise (généralement cinq jours pour les salariés ayant un an d'ancienneté, deux semaines pour les personnes ayant entre 1 et 7 ans d'ancienneté et trois semaines pour les autres). Au vu des taux élevés de *turnover* de l'ensemble des établissements américains rencontrés (voir plus bas), le nombre de jours de congés moyen est extrêmement faible aux Etats-Unis au regard des normes françaises.

Dans le cas des deux petits hypermarchés (5 000 m^2), l'hypothèse d'une durée annuelle du travail plus faible aux Etats-Unis qu'en France est confirmée : environ 19 % en moins. Ceci est lié à un taux extrêmement élevé de salariés à temps partiel. On verra plus loin que la majeure partie de ces *part timers* sont assimilables à des « petits boulots » de service occupés par des personnes jeunes et très peu qualifiées. Dans le cas des deux grands hypermarchés (11 000 m^2), c'est l'inverse qui se produit. La durée annuelle du travail plus élevée dans le *supercenter* américain par rapport à son homologue français vient accroître les écarts déjà constatés en termes de nombre d'emplois.

On peut s'arrêter quelques instants sur les raisons de cette durée du travail particulièrement élevée dans le *supercenter* américain que nous avons étudié et dont les responsables ont admis qu'il était atypique à cet égard. Cela tient largement aux modalités de gestion de la main d'œuvre. Une partie du travail repose sur des emplois offerts à des jeunes, voire très jeunes (près du quart des employés ont moins de 20 ans), faiblement qualifiés et faiblement rémunérés. Souvent à temps partiels courts, ces salariés occupent pour une bonne partie d'entre eux un deuxième emploi (les « *multiple job holders* ») ou sont étudiants[14], ce qui ne facilite pas l'implication dans l'entreprise. Dans un environnement de pénurie de main d'œuvre (dans cette zone, le taux de chômage ne dépasse pas 4 %), cette situation conduit à des taux de *turnover* extrêmement élevés, de l'ordre de 120 % chez les employés, et sont plus élevés encore pour les jeunes : « *Je n'arrive même plus à tenir à jour la liste des personnes qui travaillent dans le magasin. Il y a plein d'employés que je ne connais pas* », (entretien, Directeur *supercenter*).

14. Dans ce magasin, les étudiants sont classés en deux catégories : d'une part ceux qui travaillent à temps complet dans l'établissement et qui ont quelques heures d'études par semaine ; ils restent alors sous un statut d'étudiant très longtemps. D'autre part, les étudiants qui souhaitent travailler à mi-temps pour poursuivre leurs études dans de meilleures conditions.

Comme les contrats se font de gré à gré, sans délai de prévenance, les salariés restants sont amenés à effectuer de très nombreuses heures complémentaires, non prévues, pour pallier ces absences. Cette accumulation d'heures complémentaires conduit, dans ce magasin, à une durée moyenne du travail particulièrement élevée pour les salariés en place comme en temoigne cette déclaration :

« *Dans la mesure où on a beaucoup de turnover, ils* (les salariés à temps partiels ou les CDD) *font souvent plus d'heures, car les gens arrêtent de travailler comme ça du jour au lendemain, donc on a un saisonnier qui est là et on lui dit : « tiens tu ne peux pas faire 10 ou 20 heures de plus cette semaine ? », et c'est comme ça il n'y a rien d'écrit, rien de signé, ils ne sont pas payés plus chers, Les gens n'ont pas de contrat ici.* » (entretien, Directeur *supercenter*).

Si l'on considère que le volume horaire annuel travaillé (H) peut être décomposé en un volume d'emplois (N) et une durée annuelle du travail (d) selon la relation :

$$H = N \times d$$

alors on obtient

$$\frac{\frac{H\,us}{CAus}}{\frac{H\,F}{CAF}} = \frac{\frac{N\,us}{CAus}}{\frac{N\,F}{CAF}} \times \frac{d\,us}{d\,F}$$

↑	↑	↑	
1,21	*1,48*	*0,81*	petits hypermarchés
(+ 21 %)	*(+ 48 %)*	*(– 19 %)*	
1,93	*1,61*	*1,20*	grands hypermarchés
(+ 93 %)	*(+ 61 %)*	*(– 20 %)*	

Au niveau des petits hypermarchés, il n'y a plus 46 % d'écarts à expliquer mais 21 % : dans le *supermarket* américain, il faut environ 21 % d'heures de travail en plus pour vendre un panier comparable de biens par rapport à l'établissement français.

Au niveau des grands hypermarchés, la durée du travail amplifie les écarts : les écarts à expliquer, selon la relation rappelée ci-dessus, passent de 61 % à 93 % ; on utilise, dans le *supercenter* américain, près de deux fois plus d'heures de travail pour vendre un panier comparable de biens par rapport au grand hypermarché français.

Compte tenu des difficultés éprouvées par les deux magasins nord-américains pour recruter et qui se traduisent, d'une part, par la présence de nombreuses affiches d'offres d'emploi apposées à l'entrée du magasin et, d'autre part, par un nombre important d'heures supplémentaires effectuées par le personnel (qui représentent 3,1 % des heures travaillées dans le *supercenter* et 7 % dans le *supermarket*), nous pouvons en déduire que ces deux magasins sont en situation de sous-effectif. De fait, les écarts en termes d'emploi par rapport aux magasins français devraient être encore plus importants.

Pour l'ensemble du commerce de détail (GADREY, JANY-CATRICE, RIBAULT, 1999), nous avions montré qu'en 1996, il y avait aux États-Unis 22 % d'heures de travail en plus pour vendre un panier de biens à peu près identique en volume et en structure (alimentaire/non alimentaire). Les écarts que nous obtenons ici à partir des monographies sont nettement plus importants : + 93 % en termes d'heures de travail pour les grands hypermarchés et + 21 % en termes d'heures de travail pour les petits hypermarchés de notre échantillon.

Trois hypothèses peuvent permettre d'expliquer ces écarts « empiriques » plus importants(15) :

D'une part, les écarts entre les Etats-Unis et la France sont plus importants pour la grande distribution alimentaire que pour l'ensemble du commerce de détail. Une telle hypothèse, difficile à chiffrer précisément, est très vraisemblable, si l'on tient compte du fait que depuis vingt-cinq ans le grand commerce à dominante alimentaire(16) américain a vu sa "productivité" (volume de biens vendus par heure de travail) régresser de façon continue, non pas en perdant de l'efficacité, mais en ajoutant régulièrement du service (et de l'emploi) "autour" des biens vendus(17). Dans le même temps, la grande distribution alimentaire française (GDA) poursuivait des stratégies productivistes, centrées sur la réduction du coût du travail, dans un contexte de forte concurrence par les prix. Or les données concernant la distribution *non alimentaire* montrent que l'écart entre les Etats-Unis et la France ne s'est pas creusé de la même façon et qu'en particulier la "productivité du travail" y a progressé aux Etats-Unis sur longue période(18).

En second lieu, entre mars 1997 et fin 1998, la "performance en emplois" de la GDA américaine s'est vraisemblablement encore améliorée par rapport

15. Outre l'absence des non-salariés dans le cadre de ce travail de terrain, ce qui constitue, par rapport aux « données sectorielles », le premier éclairage.

16. Grande distribution alimentaire

17. Ce qui fait chuter mécaniquement la productivité, telle qu'elle est mesurée dans ce secteur.

18. Sur la vingtaine d'années 1975-1996, la productivité du travail a *régressé*, en moyenne annuelle, de 0,8 % par an dans les "*food stores*" (massivement constitués de chaînes aux Etats-Unis, dès les années soixante-dix), alors que dans tous les secteurs non alimentaires *(department stores, variety stores, home supply, home furniture, apparel and accessory)* elle a progressé selon les secteurs de 0,7 % à 3,2 %, avec une moyenne (non disponible dans les séries existantes) qui semble se situer autour de 2 % (*Statistical Abstract of the US*, 1998).

à celle de la France, en creusant l'écart de quelques points. Ce facteur est évidemment mineur.

Enfin, le cas des deux "grands hypermarchés" est assez atypique puisque, aux Etats-Unis, le magasin est particulièrement "mauvais" sur le plan de l'implication et de la productivité du personnel, alors qu'à l'inverse le magasin français est particulièrement "bon" (au regard des normes nationales pour des établissements semblables). Ces deux situations conjuguées contribuent à creuser l'écart de " productivité" horaire du travail.

Compte tenu de ces remarques, nous aurions tendance à penser qu'une multiplication de monographies de ce type conduirait – au moins pour le grand commerce alimentaire – à un écart moyen compris entre 30 et 40 % en termes d'emplois pour un même panier de biens, et entre 25 et 35 % pour les heures de travail, avec une durée annuelle moyenne de travail qui était inférieure de quelques points aux Etats-Unis en 1997, mais qui pourrait être aujourd'hui identique.

Ces écarts significatifs expliqués par l'étendue de la prestation de service

Après avoir réfuté une première hypothèse d'explication par une productivité du travail inférieure aux USA, nous évoquons en détail l'explication par la différence constatée de contenu de la prestation de service délivrée par les magasins des deux pays.

L'hypothèse d'une productivité du travail inférieure aux Etats-Unis

Les écarts entre magasins français et américains que nous avons obtenus à partir des monographies ne peuvent pas être essentiellement attribués à une productivité plus faible car globalement, les américains ne semblent pas moins productifs lorsqu'il s'agit d'effectuer la même tâche. Pour des fonctions semblables, la technologie et l'organisation du travail sont très semblables dans les magasins français et américains. Ainsi, par exemple, tous les points caisse sont équipés de systèmes de scannérisation, eux-mêmes transmettant instantanément l'information aux centres d'information de l'entreprise([19]), utilisent la carte de crédit pour le paiement etc. On peut admettre toutefois que le contexte de pénurie de main d'œuvre et le mode de gestion des ressources humaines peuvent conduire, aux Etats-Unis, à une intensité du travail légèrement moindre pour les mêmes activités. Il semble en effet que les salariés à temps partiel qui occupent plusieurs emplois, qui effectuent des études en parallèle et peuvent très facilement trouver un autre job soient très réticents à s'investir dans leur travail : *« Il n'y a pas d'épée de Damoclès en se disant : tiens, si je n'ai plus de boulot, je suis dehors, car il n'y a pas de taux de chômage. Là, s'il veut, il va en face, il va gagner 10 cents de plus, il va être très content et tout va bien. Si on le force à travailler plus vite et mieux, il va dire : « eh, oh, j'ai un deuxième boulot, il ne faut pas que je me fatigue de trop ». « Ils ne sont pas stressés au boulot »,* (entretien, Directeur *supercenter)*

L'instabilité de la main d'œuvre est bien plus forte dans les magasins nord-américains puisqu'elle atteint 63 % dans le *supermarket* et 120 % dans le *supercenter* alors qu'elle est de l'ordre de 1 % dans les deux magasins français (chiffre faible par rapport aux normes nationales) : *« Le turnover est très faible, nous avons un ou deux départs par an maximum chez les employés. L'instabilité est plus importante au niveau des chefs de rayon qui changent facilement d'enseigne ou de magasin. »* (entretien, responsable du personnel grand hypermarché francais).

Il est clair que même si les emplois concernés sont en général peu qualifiés, une telle instabilité ne favorise pas le développement des compétences et l'implication du personnel. Plusieurs auteurs américains dénoncent d'ailleurs depuis le début des années quatre-vingt-dix ces pratiques de gestion de la main d'œuvre qui génèrent à la fois une insatisfaction des employés et des clients et qui nuit *in fine* à la rentabilité des entreprises de service (SCHLESINGER et HESKETT, 1991, BOWEN et LAWLER, 1995).

En tout état de cause ces écarts de productivité sont difficilement mesurables et nous sont apparus nettement moins importants pour expliquer le différentiel d'heures travaillées que le contenu de la prestation de service.

Une prestation de service plus « riche » aux Etats-Unis

Nos enquêtes de terrain ont permis de repérer que les américains ne produisaient pas (en termes de service commercial), « la même chose » que leurs homologues français : il y a, dans les magasins américains étudiés, nettement plus de qualité et de services rendus autour de la vente des mêmes biens([20]). Pour un même volume et une structure comparable des ventes, les écarts les plus importants en services et en

19. EDI (*electronic data interchange*) et ECR (*exchange consumer response*).

20. Ce que les professionnels appellent les « services ajoutés ». Voir MALAIT, 2000.

emplois se trouvent aux Etats-Unis et sont liés aux fonctions ou aux caractéristiques de fonctionnement suivantes.

Aux caisses, il y a plus de personnes et plus d'heures de travail dans les grandes surfaces alimentaires américaines pour plusieurs raisons. D'une part le panier moyen américain est inférieur en nombre d'articles ou en « volume » : en nombre d'articles il est de 40 à 16 % plus faible, et en « volume([21]) » il est de 45 à 38 % plus faible (voir tableau 7), pour nos « couples » de magasins. Selon les responsables interrogés, ce plus faible panier moyen s'explique par des habitudes d'achat différentes :

« Personne ne va prendre un gros caddy de 150 $, le client va revenir plusieurs fois, régulièrement. Les conditionnements sont d'ailleurs plus petits, adaptés à ce mode de fréquentation » (entretien, Directeur *supercenter*).

Or, le temps de paiement est une opération qui prend du temps de façon en partie indépendante du volume du panier. D'autre part, le temps, d'attente des clients est inférieur aux Etats-Unis, les conventions de gestion permettant d'avoir des hôtes de caisse « en attente » des clients. Enfin, on maintient une relation ou une communication directe plus interactive pendant le passage aux caisses, y compris en assistant l'ensachage : *« Ils prennent le temps de s'occuper des clients. Quand on travaille dans la distribution c'est un état d'esprit il n'y a pas besoin de les former ; la plupart d'entre eux ont cet état d'esprit là, ils sont formés comme ça en étant tout petit ».* (entretien, Directeur *supercenter*).

Les normes françaises du secteur caisse sont nettement plus tayloristes et consistent le plus souvent en l'application de la formule SBAM (sourire, bonjour, au revoir, merci). Dans l'enceinte des caisses, la pression à l'intensité du travail est manifestement moindre aux Etats-Unis en relation partielle avec une philosophie de service mais aussi pour d'autres raisons telles que la faible qualification des personnels en place. Les personnels les plus jeunes, au taux de *turnover* le plus élevé sont en effet dans les deux magasins américains étudiés, souvent affectés en caisse ou à l'ensachage.

Les services aux caisses ne se limitent pas à la transaction de biens. Les magasins américains ont souvent un grand nombre de *baggers* (personnes affectées à l'ensachage). Cet ensachage et cette assistance en caisse sont également rendus possibles par une certaine polyvalence : en cas d'affluence, toute personne peut être réquisitionnée pour l'aide à l'ensachage. On a observé, dans un supermarché américain de 5 000 m^2 environ, jusqu'à trois personnes pour assister le client dans son attente en caisse : l'hôtesse de caisse, un *bagger* en amont pour décharger les articles sur le tapis roulant et un *bagger* en aval pour ensacher et reposer les articles dans le chariot. Ces personnes affectées à l'ensachage s'occupent également du rangement et nettoyage des chariots (les consignes sont rares), d'assistance aux personnes jusqu'aux voitures si nécessaire etc. Ces emplois sont presque exclusivement des emplois à temps partiel affectés à des personnels jeunes et non qualifiés ou à des retraités.

L'amplitude horaire d'ouverture des magasins est nettement supérieure aux Etats-Unis (24 heures de plus par semaine pour les deux grands hypermarchés, et 102 heures de plus pour les deux petits hypermarchés) du fait que les magasins sont ouverts 7 jours sur 7 et que la plupart sont ouverts 24 heures sur 24 (c'est le cas du petit hypermarché américain). Le grand hypermarché américain ferme ses portes à 23 heures et ouvre à 7 heures du matin (fermeture nocturne uniquement liée à des raisons d'insécurité du quartier([22])). Cette amplitude horaire a des conséquences sur les niveaux d'emploi et sur le volume d'heures travaillées puisqu'une permanence est nécessaire à toute heure. Dans le petit hypermarché américain, deux à trois caissières travaillent la nuit, ainsi que deux ou trois employés libre-service qui remplissent les rayons, un boucher et un boulanger.

Tableau 7

Paniers moyens comparés dans les hypermarchés

	Panier moyen en F (*)		Nombre moyen d'articles par client	
	Etats-Unis	*France*	*Etats-Unis*	*France*
Petits hypermarchés	198	318	12,3	20,1
Grands hypermarchés	200	363	16	19

Source : monographies Baret, Jany-Catrice, 1999.
(*) Francs, PPA pour les Etats-Unis.

21. Le prix du panier moyen américain a été déflaté par un indice de parité de pouvoir d'achat des produits alimentaires.
22. Dans toute la zone de chalandise, on trouve la même affiche à l'entrée des grandes surfaces indiquant en anglais et en espagnol que le port d'armes est prohibé.

Tableau 8

Caractéristiques de services dans les deux formats
Comparaison France-Etats-Unis

Caractéristique	France grand hypermarché	USA grand hypermarché	France petit hypermarché	USA petit hypermarché
Surface de vente	10500 m2	12000 m2	4600 m2	5500 m2
CA TTC hors carburants	1 197 millions F	593 millions F	266 millions F	305 millions F
% CA alimentaire	66 %	68 %	80 %	88 %
Horaires d'ouverture	8h30/22h 6j/7	8h/23h 7j/7	9h/20h 6j/7	24h/24 7j/7
Nombre de références	65 000	85 000	38 000	40 000
Taux d'encadrement (*)	12 %	10,60 %	14 %	5,80 %
Taux de temps partiel	45 %	32 %	39 %	60 à 80 %
Variabilité des horaires	Moyenne	Forte	Faible	Forte
Nombre de caisses	60	53	25	14
Nombre d'hôtesses de caisse	175 pers.	127 pers.	55 pers.	75 pers.
Personnel ensachage	0	0	0	55 pers.
Personnel accueil	3 pers.	9,5 pers.	2 pers.	6 pers.
Livraison à domicile	non	non	Non	non
Reprise de marchandise	oui	oui	Oui	oui
Rayon Traiteur ou « *deli* »	10 pers.	23 pers.	2 pers.	36 pers.
Boulangerie Pâtisserie	38 pers.	37 pers.	13 pers.	21 pers.
Boucherie	17 pers LS (1)	11 pers LS (1)	9 pers LS (1)	12 pers.
Poissonnerie	11 pers.	9 pers.	4 pers.	5 pers.
Fleurs	1 pers LS (1)	0	1 pers LS (1)	6 pers
Bijouterie	6 pers.	0	4 pers.	0
Pharmacie	0	0	0	2 pers.
Blanc Brun Micro	15 pers.	2 pers.	2 pers.	0
SAV (2)	22 pers.	0	Externe	0
Nettoyage	Interne/externe	Externe	Externe	
Sécurité	Interne/externe	Inter/Externe	Externe	Externe

(*) Par rapport au personnel permanent.
Source : monographies BARET, JANY-CATRICE, *1999.*
1. LS : Libre Service.
2. SAV : Service après vente.

Elle a également une incidence sur les variations d'activité : le petit hypermarché américain accueille 42 % des clients et réalise 45 % des ventes sur trois jours (vendredi, samedi, dimanche) alors que le petit hypermarché français accueille 40 % de la clientèle et réalise la moitié de son chiffre d'affaires sur deux jours (vendredi et samedi).

Les rayons de service direct ou à la coupe (boulangerie, boucherie, poissonnerie, traiteur ou « *déli* ») sont plus développés aux Etats-Unis et nécessitent en conséquence plus d'heures de travail, bien que les écarts avec la France soient variables selon les magasins (voir tableau 8). Il y a globalement plus de personnes au rayon boucherie, poissonnerie, et traiteur : les ventes « traiteur » ne représentent que 3,9 % du chiffre d'affaires du petit hypermarché français et occupent deux personnes, contre 7 % des ventes de son homologue américain et 36 personnes. Plus globalement, les services à la coupe du petit hypermarché américain représentent près de 20 % du chiffre d'affaires du magasin contre 8 % des ventes de son homologue français.

Le service « retouche » et « reprise d'articles » est une norme spécifiquement américaine (tout article est repris sans demande d'explication), source de nombreux emplois : il faut réceptionner à nouveau la marchandise, rembourser l'article, redistribuer les articles par secteur ou rayon et les replacer en rayon : « *Tout le monde reprend tout ici et si vous ne le faites pas, les gens ne viennent plus dans votre magasin. On reprend tout sans explication* » (entretien, Directeur *supercenter*)

Les rayons à forte valeur ajoutée (pharmacie avec conseil, fleurs avec composition personnalisée et livraison à domicile, fabrication alimentaire en magasin etc.) sont nettement plus développés aux Etats-Unis qu'en France (en proportion du chiffre d'affaires par exemple). Le petit hypermarché propose un stand permanent de fabrication de *sushi* frais animé par du personnel d'origine japonaise. Il propose également un « *salad bar* » régulièrement entretenu et approvisionné en fruits et légumes préparés.

Une large panoplie de services est offerte, rarement présents ou inconnus en France([23]), eux aussi sources d'emplois : vente de billets de *lotto*, paiement des factures d'eau, d'électricité, de tickets de péage autoroute etc. Par ailleurs, les *greeters*, personnel d'accueil([24]), dont la veste est souvent remplie de badges aux inscriptions type « *welcome* », font partie du magasin. Ils ont pour fonction de venir à la rencontre du client, de le renseigner à l'entrée du magasin, de l'assister en lui présentant un chariot, de lui distribuer les tracts d'information sur les promotions et les produits.

On observe une plus grande valorisation des produits. Quelques rayons en self-service présentent les marchandises de façon plus sophistiquée que dans les magasins français. Ainsi la plupart des boissons sont présentées dans des armoires vitrées réfrigérantes ; cela permet au client de sortir du magasin avec des boissons fraîches dont il est généralement très friand. Les produits laitiers sont souvent présentés à l'unité : lait, beurre, œufs et yaourts sont ainsi proposés à la pièce. D'une façon générale, le conditionnement des produits est plus gros en France qu'aux Etats-Unis, ce qui a un lien avec le panier moyen dont on a souligné plus haut qu'il était bien plus important en France qu'aux Etats-Unis.

Le choix de produits en magasin est plus large aux Etats-Unis et est quantifiable par le nombre de références proposées. Ce nombre de références est sensiblement supérieur aux Etats-Unis (de 5 à 30 % de plus à surface de vente semblable) et le serait encore davantage si on le rapportait au volume des ventes du magasin (de 9 à 160 % de plus). Le grand hypermarché français, pourtant réputé pour l'ampleur de son assortiment, propose 65.000 références, son homologue américain en propose 85.000.

Au total, l'étendue des services apportés aux consommateurs américains, conditionnement à l'unité, produits extra frais, étendue des horaires d'ouverture, rapidité d'encaissement et assistance à l'ensachage, etc., les incite à fréquenter plus souvent le magasin que les consommateurs français qui regroupent souvent leurs achats en une seule fréquentation en fin de semaine.

On trouve à l'inverse dans certains domaines, ou pour certains magasins, des fonctions de services plus développées en France, voire absentes aux Etats-Unis. C'est notamment le cas, dans nos monographies, de la bijouterie, mais aussi du service après-vente lié à la commercialisation, dans les magasins français, de gros électroménager. Le bilan service reste néanmoins très nettement en faveur des Etats-Unis.

Le financement des heures de travail plus nombreuses aux Etats-Unis

Si l'on comprend mieux, sur le plan technique, après les étapes précédentes du raisonnement, pourquoi l'emploi commercial est supérieur dans les magasins américains, et où se situent ces emplois, il faut tenter d'analyser comment sont financées ces heures de 23 à 93 % plus élevées (dans nos études de cas). Nous allons voir que ces services supplémentaires sont financés à la fois par les consommateurs, par le biais de frais de personnel plus élevés dans les magasins nord-américains et par les salariés qui perçoivent de salaires directs et indirects inférieurs à leurs homologues français.

Un financement par les consommateurs

On peut, en théorie, décomposer les frais de personnel (FP) de la manière suivante :

$$FP = H \times c$$

où H est le volume de travail annuel et c est le coût horaire total du travail.

23. Que l'on a par contre fréquemment rencontrés dans le commerce japonais, notamment dans les *convenience stores*, voir GADREY, JANY-CATRICE, RIBAULT, 1999.

24. Dans les magasins visités, ces *greeters* sont plutôt des personnes retraitées, complétant leur retraite par ce « petit boulot ».

De cette première égalité, on peut déduire que

$$\frac{H}{CA} = \frac{\frac{FP}{CA}}{c}$$

Autrement dit, le volume horaire par heure travaillé $(\frac{H}{CA})$ peut être relativement plus élevé

– parce qu'à taux de frais de personnel constant, le coût horaire du travail est plus faible,

– parce qu'à coût horaire du travail constant, le taux de frais de personnel est relativement plus élevé,

– par toute autre combinaison des variables constitutives du ratio.

Le travail monographique confirme en partie nos résultats sectoriels antérieurs (GADREY, JANY-CATRICE, RIBAULT 1999), et les nuance sur certains points pour ce secteur particulier de la grande distribution alimentaire.

La différence principale avec nos résultats nationaux (concernant l'ensemble du secteur du commerce de détail) est la suivante : en 1997, selon les statistiques nationales, la part des frais de personnel dans le chiffre d'affaires hors taxes (pour un panier de biens à peu près identique) était comparable aux Etats-Unis et en France (environ 11,5 %). Dans les monographies des grandes surfaces alimentaires, un écart important apparaît pour cette variable (frais de personnel/CAHT pour un même panier) : + 27 % pour les grands hypermarchés, + 20 % pour les petits hypermarchés (voir tableau 9).

Tableau 9

Taux de frais de personnel comparés, (FP / CA H.T.) en %

	Petits hyper-marchés	Grands hyper-marchés
France	9,95 %	8,3 %
Etats-Unis	12,0 %	10,5 %
Etats-Unis/France	*+ 20 %*	*+ 27 %*

Source : monographies Baret, Jany-Catrice, 1999.

En dépit du caractère partiel de ces résultats, on peut donc estimer que les consommateurs américains paient une bonne partie du supplément en services (et en emplois) dont ils bénéficient dans la grande distribution alimentaire, sous la forme de marges commerciales incluant des frais de personnel supérieurs (pour un même panier de biens). Il est par contre vraisemblable que les écarts de frais de personnel pour un même panier de biens sont moins importants dans l'ensemble de la grande distribution alimentaire que dans nos monographies. Cette hypothèse serait consistante avec les écarts des taux de marge dans la GDA(25) : lorsqu'ils achètent *l'équivalent* de 100 francs de biens dans la grande distribution alimentaire, les consommateurs américains paient environ 22 à 23 francs de marge, contre 19,3 francs en France. Cette "propension à payer" le service commercial (et l'orientation de la grande distribution américaine vers une concurrence moins axée sur les prix les plus bas et vers la réduction des frais de personnel) est, selon toute vraisemblance, en grande partie liée au niveau de vie américain, supérieur d'environ 30 % au niveau de vie français au milieu des années quatre-vingt-dix : « *Aux Etats-Unis c'est le seuil. Les clients sont contents comme ça. Il n'y a pas de raison que ça change. Quand les hard discounters arrivent, pendant un temps ils font 15-20 de marge, et après ils voient qu'ils peuvent faire plus d'argent et ils augmentent finalement leurs marges* », (entretien, Directeur *supercenter*).

On peut faire l'hypothèse par ailleurs que, ces deux dernières années, la nette progression du salaire minimum et des bas salaires de ce secteur aux Etats-Unis a contribué à creuser l'écart avec la France.

Un financement par les salariés

Les consommateurs américains ne sont pas les seuls à "payer la différence" avec la France. Les seconds contributeurs (aux emplois et aux services plus nombreux) sont les salariés du secteur eux-mêmes, qui restent sensiblement moins rétribués aux Etats-Unis, que l'on tienne compte des rétributions directes ou indirectes.

Les rétributions directes

En dépit de la progression récente des bas salaires, le salaire horaire brut américain est inférieur de 6 % dans notre comparaison des grands hypermarchés (hors participation). Il est nettement plus faible (environ – 20 %) si l'on tient compte de la participation(26). Le personnel qui travaille la nuit, le samedi ou le dimanche ne perçoit aucun supplément de rémunération et le système d'emploi américain s'appuie sur une main d'œuvre souvent juvénile très faiblement rémunérée(27). Le salaire horaire brut

25. Sources : INSEE, Les comptes du commerce en 1997 pour la France, Rapport annuel du *Food Marketing Institute* pour les Etats-Unis.

26. En monnaie courante.

27. Sur ce point, voir JANY-CATRICE, 2000.

américain est par contre nettement supérieur dans le cas des deux petits hypermarchés (environ + 20 % si l'on exclut aux Etats-Unis le personnel de pharmacie ou équivalent). Ce salaire horaire relativement élevé dans le *supermarket* américain (9,75 $ tous salaires confondus, y compris heures supplémentaires), s'explique en partie par le très faible taux de chômage de la zone et la pénurie de main d'œuvre à laquelle est confronté, depuis plusieurs années, l'établissement. Ainsi par exemple, la chaîne de *fast food* installée sur la même zone de chalandise propose-t-elle des salaires à l'embauche de 8 $, soit 28 % de plus que la moyenne nationale des salaires des « *eating and drinking places* », de 6,24 $ ([28]).

Bien que souffrant d'une forte instabilité de leur personnel, en termes de politique salariale les deux magasin américains s'en tiennent à un alignement avec le salaire horaire de leur zone et ne cherchent pas à développer des incitations financières à la fidélité.

On a également dans le commerce de détail américain une hausse sensible du salaire horaire réel depuis 1994 (d'environ 1,5 % par an entre 1994 et 1998 ([29])) :

Les rétributions indirectes

La principale caractéristique du coût du travail américain dans ce secteur (par rapport à la France) est la faiblesse des charges patronales, directement liée à la faiblesse de la protection sociale correspondante (voir tableau 10).

Si l'on fait l'hypothèse que les charges patronales correspondent à un salaire indirect ([30]), et que le coût horaire total du travail est un indicateur de rétribution directe et indirecte, on aboutit au fait que, dans nos monographies, les salariés de la grande distribution alimentaire américaine perçoivent une rétribution (directe et indirecte) inférieure de plus de 30 % à la rétribution française dans le cas des deux grands hypermarchés, supérieure de 5 % dans le cas des deux petits hypermarchés.

En retenant l'hypothèse que, pour un même panier de biens, le volume d'heures de travail est supérieur de 25 à 30 % dans le grand commerce à dominante alimentaire américain, et les frais de personnel supérieurs d'environ 15 à 20 %, on obtiendrait l'ordre de grandeur suivant : les services et les emplois plus nombreux de la grande distribution alimentaire américaine sont financés pour environ 2/3 par les consommateurs américains et pour environ 1/3 par les salariés du secteur, sous la forme de rémunérations directes et indirectes plus faibles. Ce résultat est fondé sur des hypothèses qui ne pourraient être consolidées que par des enquêtes plus étendues, visant un minimum de représentativité, confrontées à des données d'enquêtes existantes.

*
* *

Ce travail fondé sur des monographies ne visait pas la représentativité des données. Le temps consacré à la prise de contact et à la mise en confiance des établissements en France et aux Etats-Unis qui ont accepté d'ouvrir l'ensemble de leurs comptes et de divulguer toutes les informations stratégiques dans ce secteur très concurrentiel n'augure pas la multiplication d'un tel travail à « grande échelle ». Les grands mouvements actuels de concentration d'entreprises, nationaux ([31]) ou internationaux (effectifs ou envisagés), n'ont d'ailleurs pas facilité la tâche dans ce secteur du commerce de détail. Ces monographies révèlent toutefois leur capacité heuristique lorsqu'elles

Tableau 10

Décomposition du coût moyen pour une heure travaillée en francs (*)

	coût total	charges sociales patronales	Rémunérations (y compris participation)
Petit hypermarché	79.6	22.8	56.8
Supermarket	83.5	15.0	68.0
Grand hypermarché	100.6	28.0	72.5
Supercenter	68.3	12.3	56.0

Source : monographies Baret, Jany-Catrice, 1999.
(*) Equivalences en parités de pouvoir d'achat de la consommation finale des ménages.

28. Source : *Discount Merchandizer*, octobre 1999, p. 24, US Department of Labor, US.
29. Chiffre tenant compte de l'inflation sur cette période. Source : Bureau of Labor Statistics, *Employment and Earnings* janvier 1999, *establishment data*, et CPI, BLS, 1999.
30. Ce qui revient par exemple à admettre que les salariés américains doivent payer eux-mêmes, sur la base de leur salaire direct, une fraction importante de ce que les salariés français perçoivent au titre de la protection sociale collective.
31. Voir par exemple, l'OPE de Carrefour sur Promodès en août 1999 visant à contrer le leader mondial Wal-Mart et les « attaques » de ce leader américain sur Auchan, Casino ou Cora (*La Tribune*, 17 septembre 1999).

sont mises en perspective avec les données sectorielles issues des études statistiques car elles permettent d'affiner l'analyse des systèmes d'emploi en apportant des confirmations, des nuances et des précisions indispensables à leur appréhension.

Nous l'avons vu, les données recueillies au niveau des établissements eux-mêmes confirment les écarts importants d'heures travaillées entre la France et les Etats-Unis (*cf.* tableau 11). Le commerce de détail alimentaire américain est bien plus riche en heures travaillées, et donc en emplois, que son homologue français.

Cette étude apporte aussi quelques nuances utiles. Les contrastes forts relevés entre les magasins à l'intérieur d'un même pays attestent que les systèmes d'emploi évoluent dans le temps et ne sont pas homogènes au niveau d'un pays. D'une région à l'autre, d'un magasin à l'autre, en fonction des particularités du bassin d'emploi, de la politique commerciale ou des pratiques de gestion de la main d'œuvre, les systèmes d'emploi se structurent de manière différente, conduisant à des écarts importants par rapport aux moyennes sectorielles. Ce constat devrait inciter à la plus grande prudence dans l'utilisation de ces moyennes. Le cas du *supermarket* américain l'atteste clairement. Par ailleurs, contrairement à ce qu'avançaient les données sectorielles, nos monographies révèlent que les magasins ont des frais de personnel supérieurs aux Etats-Unis, ce qui signifie que le consommateur supporte bien en partie le coût des heures travaillées réalisées pour produire les services dont il bénéficie. Les habitudes de consommation et les conventions de service semblent donc jouer un rôle actif dans la structuration du système d'emploi national.

Les monographies apportent aussi des précisions appréciables quant à la nature des services supplémentaires produits par les magasins nord-américains. Ces services se situent principalement au niveau de l'assistance du client (accueil, encaissement, ensachage des produits) et au niveau de la préparation sur place de produits frais, ce qui n'est pas sans lien non plus avec les habitudes alimentaires. Les consommateurs américains semblent fréquenter leurs points de vente plus souvent, pour des achats moins importants en volume et apprécier davantage les plats cuisinés préparés.

Ces données monographiques complètent donc utilement les études statistiques sectorielles et révèlent la complexité des systèmes d'emploi qui apparaissent comme la résultante d'interactions entre le mode de concurrence entre les entreprises, les habitudes de consommation des clients et le coût du travail. La comparaison de ces systèmes d'emploi, interactifs et multidimensionnels, ne peuvent se résumer par la mobilisation d'une seule variable, qu'il s'agisse du coût du travail (PIKETTY, 1997), de la productivité du travail (MC KINSEY, 1992), de la durée du travail ou de toute autre variable retenue isolément. A la lecture de ces résultats plus qualitatifs, on peut même s'interroger sur le bien-fondé d'une référence quasi-exclusive au modèle américain comme point de comparaison, au vu des différences considérables d'environnement et de normes économiques et sociétales.

Tableau 11 récapitulatif

Monographies et données nationales

Ecarts Etats-Unis/ France en % pour les principales variables de la comparaison	Grand hyper/*supercenter* (1998)	Petit hyper/*supermarket* (1998)	Situations nationales ensemble commerce de détail (1997)
Emplois pour un même panier de biens	+ 60,6 %	+ 49 %	+ 29 %
Heures travaillées pour un même panier de biens	+ 93 %	+ 21 %	+ 22 %
Frais de personnel/ CAHT	+ 27 %	+ 21 %	0 %
Coût horaire du travail	- 35 %	+ 5 %	– 20 %

Source : monographies BARET, JANY-CATRICE, *1999,* GADREY, JANY-CATRICE, RIBAULT, *1999 pour les données nationales.*

Bibliographie

ABOWD J., KRAMARZ F., MARGOLIS D., TROSKE K., « Politiques salariales et performances des entreprises : une comparaison France/ Etats-Unis », *Economie et Statistique*, n° 332-333, 2/3 2000.

BARET C., JANY-CATRICE F., SEGUIN S., « Grandes surfaces alimentaires : vers le modèle américain en matière de services ? », *Insee Première*, n° 686, décembre 1999.

BARET C., GADREY J., GALLOUJ C., « Le Temps de travail dans la grande distribution alimentaire en France, Allemagne et Grande Bretagne », *Travail et Emploi*, n° 74, avril, p. 21-35.

BARET C., JANY-CATRICE F., *Performance et emploi dans la grande distribution alimentaire sur la base de monographies aux Etats-Unis et en France*, étude réalisée pour le compte de l'INSEE, 65 p., mai 1999.

BERTHIER C., LUTINIER B., NIVET C., SEGHIN S., « Le commerce en 1999, une croissance confirmée », *Insee Première*, n° 708, avril 2000.

BOWEN D., LAWLER E., « Empowering service employees », *Sloan Management Review*, summer, 1995, p. 72-83.

GADREY J., *Services : la productivité en question*, Paris, Desclée de Brouwer, collection Sociologie économique, 1996.

GADREY J., JANY-CATRICE F., RIBAULT T., *France-Japon-Etats Unis : l'emploi en détail. Essai de socio-économie comparative*, coll. Economie en Liberté, PUF, 1999.

GADREY J., JANY-CATRICE F., « Du bon usage des comparaisons internationales », la *Revue de la C FDT*, mai 1998, n° 10., repris dans la revue *Problèmes Economiques*, n° 2.579, 26 août 1998.

GADREY J., JANY-CATRICE F., « Emploi et marchés du travail d'un secteur : quelles comparaisons internationales ? », *Economie et Statistique* n° 318, 1998-8.

JANY-CATRICE F., « Niveau et qualité des emplois dans l'hôtellerie et la restauration américaines. Comparaison avec la France », *Formation Emploi*, n° 71.

MALAIT M.J., « La distribution britannique au service du client roi », *L'Usine Nouvelle*, n° 2723, 2 mars 2000.

MASON G., KELTNER B., WAGNER K., *Productivity, technology and skills in banking : Commercial lending in Britain, The United States and Germany*, Discussion paper n° 159, National Institute of Economic and Social Research, London, october 1999.

MAURICE M., « Méthode comparative et analyse sociétale. Les implications théoriques des comparaisons internationales », *Sociologie du Travail*, XXI, 2, p. 175-191, 1989.

MC KINSEY, *Service Sector Productivity*, 1992, Washington D.C.

PIKETTY T., *Les créations d'emplois en France et aux Etats-Unis, « services de proximité » contre « petits boulots » ?* Notes de la Fondation Saint Simon, 1997.

SCHLESINGER L., HESKETT J., « Breaking the cycle of failure in services », *Sloan Management Review*, p. 17-28, 1991.