

# Flexibilité quantitative et développement des compétences et de la loyauté de la main d'œuvre :

## paradoxes et solutions<sup>1</sup>

Christophe BARET

Différents auteurs qui se sont intéressés aux conditions de la prospérité des entreprises de services (Berry, Zeithaml, Parasuraman, 1990 ; Schlesinger, Heskett, 1991) ont remarqué que l'intervention directe du client dans le processus de production du service impose au moins deux contraintes majeures à l'entreprise :

- entre le client et l'opérateur s'établit une relation de service dont la qualité influence fortement le jugement du client sur la prestation globale délivrée par l'entreprise,
- en raison de la simultanéité de la production et de la consommation du service qui interdit tout stockage, le client soumet l'entreprise à de fortes incertitudes tant du point de vue qualitatif (nature du service attendu) que quantitatif (variations des flux de clientèle).

C'est essentiellement au gestionnaire des ressources humaines qu'il revient de gérer ces deux contraintes. En effet, afin de s'assurer de la qualité de la relation de service l'entreprise doit s'efforcer de développer les compétences, l'autonomie, la polyvalence et l'implication de l'opérateur (Heskett et alii, 1994). Parallèlement, dans un souci de maximisation de ses ventes et de minimisation de ses frais d'exploitation, l'entreprise doit veiller au meilleur ajustement du nombre d'opérateurs au contact direct du client aux variations de flux de clientèle. Dans ces conditions, les décisions et les pratiques de GRH prennent une importance tout à fait déterminante pour le succès commercial et la rentabilité de l'entreprise de services<sup>2</sup> (Alis et Thévenet, 1994).

Si dans les activités de services la GRH devient stratégique, elle devient aussi très complexe car ces deux contraintes conduisent à mettre en place des pratiques de GRH qui ont le plus souvent des effets contradictoires. Le développement des compétences et de la loyauté des opérateurs passe, entre autres, par des pratiques de sélection des salariés à l'entrée, de formation interne, d'intégration à l'entreprise (Schlesinger et Heskett, 1991) et de développement de l'autonomie (Bowen et Lawler, 1995), pratiques qui sont peu compatibles avec l'insatisfaction et l'instabilité liées aux emplois précaires, au temps partiel imposé, aux contrats à temps partiel aux horaires courts procurant une rémunération jugée insuffisante, ou encore aux horaires variables. Autant de pratiques largement développées dans les services comme dans l'industrie afin d'accroître la flexibilité quantitative de la main d'œuvre et dont les effets négatifs sur la satisfaction des salariés ont été observés à des nombreuses reprises, notamment dans le secteur de la grande distribution (Amadiou et Mercier, 1989, Le Corre, 1991, Bouffartigue, Pendaries, 1994).

Pour tenter de sortir de cette contradiction, certaines entreprises en France comme à l'étranger expérimentent des pratiques de GRH qui permettent de concilier flexibilité de la main

<sup>1</sup> Je remercie Jacques Jausaud (IAE de Poitiers) et Thierry Ribault (CNRS-CLERSE-IFRESI) pour leur collaboration active à la rédaction de cette communication.

<sup>2</sup> Compte tenu l'hétérogénéité, mainte fois soulignée, des activités de service nous admettons que d'une activité de service à l'autre l'accent sera plutôt mis sur l'une ou l'autre de ces deux contraintes (voir notamment la typologie proposée par R.W. Schemenner, 1986). Toutefois il nous semble qu'aujourd'hui ces deux contraintes se retrouvent peu ou prou dans toutes les activités de service, mais aussi de manière croissante dans l'industrie.

d'oeuvre et développement des compétences. Dans une précédente contribution (Baret, 1997), après avoir rappelé la rareté des travaux de recherche ayant abordé cette question, nous avons décrit et analysé des expériences réalisées dans des entreprises françaises de grande distribution, mettant notamment en évidence, d'une part, qu'en jouant sur la diversité des profils d'individus les entreprises parvenaient à adapter les contraintes horaires du poste de travail aux contraintes horaires hors travail du salarié, et d'autre part, que les entreprises parvenaient à reconstruire des itinéraires de promotion interne à vocation incitative et fidélisante, fondés non plus sur une progression hiérarchique, mais sur une consolidation du statut et une réduction des incertitudes pesant sur l'horaire de travail et le montant de la rémunération. Grâce à ces dispositifs, les entreprises étudiées parviennent effectivement à mieux stabiliser leur main d'oeuvre, à réduire l'insatisfaction et à accroître l'implication des salariés.

Afin d'accroître la portée de ces analyses, il nous a paru important de les mettre en perspective avec des pratiques observées dans d'autres pays. Des innovations de ce type existent-elles et quelles sont leurs caractéristiques ? Dans les lignes qui suivent, nous allons nous intéresser aux pratiques de GRH mises en oeuvre dans des entreprises japonaises de grande distribution. Pour cela nous allons nous appuyer essentiellement sur des travaux récents effectués dans le secteur du commerce de détail à prédominance alimentaire (Jaussaud, 1992, Gadrey, Jany, Ribault, 1998, Honda, 1997) et sur un travail plus général sur le marché du travail au Japon (Nohara, 1997). Ces différents travaux ont souligné l'existence d'une forte segmentation des pratiques de GRH des entreprises de grande distribution avec, d'une part, un personnel stable qui bénéficie de conditions d'emploi très avantageuses et, d'autre part, un personnel "flexible", largement majoritaire numériquement, aux conditions d'emplois très précaires. Après une rapide présentation de ces différentes catégories de salariés, nous analyserons les pratiques GRH qui s'appliquent à chacune d'elles, mettant ainsi en évidence une forte segmentation de la GRH entre salariés à temps plein et salariés à temps partiel (§1.). Ces analyses font aussi apparaître que les pratiques flexibles de GRH sont fortement influencées par les caractéristiques sociétales japonaises, ce qui explique d'ailleurs que le climat social de ces entreprises n'est pas trop affecté par ces pratiques duales (§2.). Nous soulignerons enfin la capacité de ces pratiques à concilier flexibilité quantitative de la main d'oeuvre et développement des compétences et de la loyauté.

## 1. LES PRATIQUES DE GRH DES ENTREPRISES JAPONAISES DE GRANDE DISTRIBUTION

L'étude des pratiques de GRH des entreprises japonaises de grande distribution se justifie par le poids du secteur du commerce de détail dans l'emploi puisqu'il occupait en 1996 7.660.000 personnes<sup>3</sup>, soit 11.5% de la population active. De plus, le secteur du commerce est, à notre connaissance, le seul pour lequel nous disposons de statistiques précises sur la structure des emplois au niveau de l'entreprise. Pour les autres activités, ces statistiques ne sont disponibles qu'au niveau de la branche (Jaussaud, 1996). Par ailleurs, même si le Japon est un pays où la modernisation du commerce de détail a été un peu plus lente qu'en France ou aux Etats-Unis, en raison notamment d'une législation contraignante jusqu'au début des années 1990, les entreprises de grande distribution connaissent depuis le milieu des années 1980 un développement accéléré (entre 1982 et 1994 leurs effectifs ont augmenté de 55%<sup>4</sup>). A côté des chaînes de magasins de proximité, "convenience stores" et des grands magasins, les grandes surfaces alimentaires constituent maintenant le fer de lance de la modernisation du commerce de détail alimentaire japonais.

<sup>3</sup> Annual report on the Labor Force Survey 1996, Statistics Bureau, Management and coordination agency, Government of Japan, Tokyo, 1997.

<sup>4</sup> Source: Gadrey, Jany, Ribault, 1998, MITI, Recensement du commerce 1982 et 1994.

Après un bref rappel de la proportion relative des emplois stables et des emplois flexibles dans l'ensemble de l'économie, dans le commerce et dans les entreprises de grande distribution (§1.1.), nous décrivons les pratiques de GRH appliquées aux salariés stables (§1.2.) et aux salariés "flexibles" qui se répartissent en fait en trois catégories : arubaito, p<sup>â</sup>to B et p<sup>â</sup>to A (§1.3.).

### 1.1. Emplois stables, emplois flexibles, états des lieux

La distinction entre emplois stables et emplois flexibles est difficile à cerner d'un point de vue statistique. Les données dont nous disposons font apparaître que si au niveau de l'ensemble de l'économie les emplois stables sont encore très largement majoritaires (78% des salariés bénéficiaient d'un statut stable en 1996<sup>5</sup>), dans le secteur du commerce et de la restauration<sup>6</sup> cette proportion n'était plus que de 64%. Plus spécifiquement, dans les entreprises de grande distribution les emplois stables deviennent minoritaires par rapport aux emplois flexibles notamment dans les entreprises de supermarchés ou de "general merchandize stores"<sup>7</sup>, comme par exemple DAIEI, où ils ne représentaient plus qu'entre 30 et 40% des effectifs totaux en 1996<sup>8</sup>. A l'intérieur de ces entreprises, si on ne considère plus que les seuls établissements, selon les monographies réalisées par Ribault (1997), cette proportion est encore plus réduite, avec environ 20% d'emplois stables en 1996.

### 1.2 La gestion des "vrai employés"

Les monographies de Ribault (1997) et de Honda (1997)<sup>9</sup> nous permettent d'appréhender les pratiques de GRH qui s'appliquent aux "vrai employés", les "seishain". Ils bénéficient d'un emploi stable et à temps plein. Les seishain sont recrutés en général à la sortie du système scolaire ou de l'université. En dehors de celles qui sont en forte croissance comme les "convenience stores" par exemple, les entreprises ne recrutent pas de salariés expérimentés. Le recrutement est assuré de manière centralisée par les services du siège de l'entreprise. La relation d'emploi est ensuite marquée par la stabilité, le seishain étant censé consacrer sa carrière professionnelle à une seule entreprise.

Après leur recrutement, les jeunes seishain sont intégrés à un cursus de promotion interne qui débute par un poste d'employé. Il leur faudra un minimum de cinq ans avant d'accéder à un poste d'encadrement. Ce cursus impose une forte mobilité horizontale (entre les différents secteurs du magasin) et géographique. Les allers retours fonctionnels entre le siège et les magasins sont fréquents, parfois pour une durée réduite à 1 ou 2 mois.

Les seishain constituent véritablement le noyau de la main d'œuvre de l'entreprise. Pour cette raison, un certain nombre d'avantages leurs sont accordés : sécurité de l'emploi, rémunération plus élevée<sup>10</sup> assortie de différentes primes, couverture sociale, promotion interne, etc. Par rapport aux années 1970, le système de rémunération n'est plus autant construit sur l'ancienneté, il intègre de plus en plus à présent des éléments variables liés aux performances individuelles. Ces avantages sont accordés en échange d'une implication forte dans l'entreprise, notamment en termes d'horaires de travail et de mobilité géographique.

<sup>5</sup> Annual report on the Labor Force Survey 1996.

<sup>6</sup> Plus précisément il s'agit du commerce de gros et de détail, des restaurants et des débits de boissons.

<sup>7</sup> Type de magasin qui se rapproche de l'hypermarché avec des aspects de grand magasin pour le non alimentaire.

<sup>8</sup> Ce chiffre varie de 40% dans les GMS à 33% dans les supermarchés et 30% dans les magasins discount du même groupe.

<sup>9</sup> Les monographies de Thierry Ribault (1997) s'appuient notamment sur l'étude de 2 supermarchés, de 3 "general merchandise stores" et de 2 convenience stores. Kazunari Honda (1997) s'est lui intéressé à 5 entreprises de distribution alimentaire: 3 entreprises de "general merchandise stores", une entreprise de supermarché et une chaîne de magasins de proximité "convenience stores".

<sup>10</sup> En moyenne les seishain perçoivent une rémunération de 3.5 millions de Yen par an, soit 132.000 fr en parité de pouvoir d'achat (PPA OCDE, 1993).

Comme cela est généralement le cas au Japon, dans le secteur de la distribution, les syndicats de salariés sont des syndicats d'entreprise. Les seishain représentent l'essentiel de leurs adhérents, d'autant que jusqu'à ces dernières années, l'affiliation d'employés "flexibles" n'était généralement pas prévue dans leurs statuts. De fait, les actions des syndicats visent en priorité la défense des intérêts des salariés à temps plein et notamment leur carrière, leur rémunération et la stabilité de l'emploi.

Les seishain travaillent à temps plein soit en moyenne 45h par semaine, mais leur horaire de travail peut varier de manière importante en fonction des aléas de l'activité du magasin.

Les monographies font apparaître que dans une grande majorité (entre 70 et 80% en moyenne), les seishain sont des hommes<sup>11</sup>. Les quelques femmes sont des jeunes issues du système scolaire et qui ne se sont pas encore installées en couple. Généralement, lors du mariage ou de la naissance du premier enfant, la jeune femme seishain quitte l'entreprise. Elle pourra y revenir quelques années plus tard, mais elle ne pourra alors espérer qu'un statut de p $\hat{a}$ to ou d'arubaito (cf. ci-dessous). De fait, Honda constate que l'ancienneté moyenne des femmes seishain (5 à 7 ans) est beaucoup plus faible que celle des hommes seishain (10 à 15 ans).

Ces emplois de seishain sont tout à fait conformes au "modèle japonais" d'emploi à vie décrit dans la littérature d'inspiration industrielle (Silvestre, 1990, Aoki, 1991). Ce modèle repose essentiellement sur trois caractéristiques : l'emploi stable, la rémunération à l'ancienneté et le syndicat d'entreprise (Ujihara, 1991). Dans les entreprises de grande distribution, on retrouve bien ce type d'emplois, mais au fil des années, leur proportion tend à se réduire, car afin d'accroître la flexibilité de leur effectif et de réduire leurs frais de personnel les entreprises développent les emplois "flexibles".

### 1.3 Le développement des emplois "flexibles"

Plus de 75% des salariés des grandes surfaces alimentaires étudiées par Ribault occupent un emploi "flexible". En fait, trois catégories d'emplois "flexibles" sont identifiées : les emplois à temps partiel long (p $\hat{a}$ to A), les emplois à temps partiel court (p $\hat{a}$ to B) et les emplois d'appoint (arubaito). Ces emplois flexibles se caractérisent par le fait que :

- le principal critère de recrutement n'est plus le diplôme (cas des seishain), mais la disponibilité sur une tranche horaire,
- le recrutement est assuré directement par le magasin,
- le salaire horaire est inférieur d'environ 1/3 à celui des seishain, à ancienneté et niveau de responsabilité équivalent,
- les perspectives de promotion hiérarchique sont presque inexistantes, même si depuis quelques années les entreprises proposent à des p $\hat{a}$ to d'accéder au premier niveau d'encadrement, tout en restant à temps partiel (cf. ci-dessous), l'accès au statut de seishain est en tout cas totalement exclu,
- une couverture sociale nulle ou très réduite,

---

<sup>11</sup> Selon Hiroatsu Nohara (1997), cette ségrégation entre les hommes et les femmes au niveau des emplois à temps plein s'inscrit dans la continuité d'une ségrégation plus précoce effectuée dans le système éducatif où les garçons sont orientés vers des formations professionnalisées longues (Bac +4) et les jeunes filles vers des formations courtes (Bac +2) plus générales.

- l'employeur est exonéré de cotisations sociales,
- un faible empressement des syndicats d'entreprise à défendre leurs intérêts.

La différenciation de ces emplois flexibles en trois catégories distinctes témoigne toutefois de la volonté des entreprises de créer un parcours de progression destiné à fidéliser et à récompenser les salariés les plus compétents et les plus impliqués, tout en ne renonçant pas à la flexibilité. Grâce à leur ancienneté et en fonction de leurs performances, les salariés à temps partiel peuvent obtenir une consolidation de leur statut. Pour Kazunari Honda, en proposant de tels parcours de promotion interne, les entreprises transforment progressivement une partie de leur main d'œuvre flexible en "key labor force", jouant notamment un rôle essentiel dans la préparation des produits frais et la relation clientèle. Comme tenu de leur importance, arrêtons-nous un instant sur ces trois catégories d'emplois flexibles.

Les arubaito : la main d'œuvre d'appoint

Les arubaito (17% des effectifs des magasins étudiés par Ribault) sont des salariés qui occupent des emplois de courte durée, presque toujours à temps partiel.

Le principal critère de recrutement est la disponibilité sur une plage horaire bien précise et fixe. Plusieurs types de populations occupent ces emplois :

- des étudiants et des lycéens qui financent ainsi en partie leurs études,
- des jeunes, qui à l'issue de leurs études, retardent volontairement leur insertion dans un emploi stable et préfèrent continuer à vivre chez leurs parents et se contentent d'un revenu d'appoint,
- des retraités, anciens salariés de l'entreprise qui continuent à travailler quelques heures par semaine pendant 5 à 10 ans pour compléter leur pension<sup>12</sup>,
- des mères de famille qui trouvent là leur première opportunité de reprendre une activité professionnelle.

Le salaire horaire est comparable à celui des pâto et il n'y a pas de couverture sociale (maladie, retraite, chômage) si l'horaire est inférieur à 22 heures par semaine, ce qui est presque toujours le cas. L'employeur est alors exonéré des cotisations correspondantes<sup>13</sup>. Les arubaito sont le plus souvent embauchés pour travailler sur des tranches horaires complémentaires à celles des pâto. Les femmes mariées avec charge de famille qui occupent les emplois de pâto ne peuvent pas travailler en soirée et la nuit; ces horaires sont donc confiés aux arubaito qui sont essentiellement des hommes, disponibles en soirée.

Les arubaito ne sont intégrés dans aucun processus de promotion interne. S'ils le souhaitent ils peuvent postuler à des emplois de pâto.

<sup>12</sup> Selon Hiroatsu Nohara (1997), ce phénomène est très répandu car même si l'âge conventionnel de la retraite est de 60 ans au Japon, 45% des femmes et 79% des hommes entre 60 et 64 ans continuent à travailler pour améliorer leur pension, le plus souvent avec une perte de statut.

<sup>13</sup> Sur ce point, Jacques Jaussaud (1996) précise que : " L'affiliation des salariés au régime national de sécurité sociale n'est requise que si le salarié travaille ou est censé travailler pendant plus d'un an dans l'entreprise, pour un horaire hebdomadaire supérieur à 22 heures. Lorsqu'ils sont assurés, ces salariés à statuts précaires le sont à moindre coût que les employés permanents, en particulier pour ce qui concerne l'assurance vieillesse... ", p13.

**Tableau 1 -Principales différences entre les catégories de salariés à temps partiel dans une entreprise de “ general merchandize stores ”**

Catégorie	Pâto A	Pâto B	Arubaito
<b>Contrat</b> Durée du contrat Horaire hebdomadaire	1 an 25 à 38 heures	6 mois moins de 30 heures	moins de 2 mois moins de 20h
<b>Salaire</b> Augmentations de salaire Primes	Oui  Oui	Oui  Non	Non  Non
<b>Avantages sociaux</b> Assurance maladie Retraite Chômage	Oui Oui Oui	Non Non Possible	Non Non Non

source: traduit et adapté par nous de Honda, 1997, p. 67.

### Les pâto

Les pâto sont des salariés à temps partiel qui bénéficient d'un emploi stable mais sans engagement sur le long terme. Cette catégorie représente près de 60% des effectifs des grandes surfaces alimentaires étudiées, elle est donc de loin la plus importante numériquement dans cette formule commerciale. Les pâto sont quasi exclusivement des femmes mariées (98%) qui ont repris une activité professionnelle après une période consacrée à la famille.

Selon les observations réalisées par Ribault et Honda, dans les GSA<sup>14</sup> japonaises, il existe en fait deux principales catégories de pâto<sup>15</sup> :

#### *Pâto B:*

Dans les GSA, ces salariés constituent de loin la catégorie de main d'œuvre la plus importante du point de vue quantitatif (45% des effectifs). Les pâto B bénéficient de contrats horaires compris entre 25 heures et 30 heures par semaine pour une durée de 6 mois, renouvelable sans limite.

Au niveau de l'organisation du travail, ce sont souvent les assistants des seishain. Comparativement, leur salaire est inférieur (de l'ordre de 1 million de yen par an) et la protection sociale très réduite (cf. Tableau 1). De leur côté, les employeurs sont exonérés de charges sociales (maladie, retraite) réduisant davantage le coût du travail.

Les horaires de travail sont fixes, il n'y a pas d'exigence de disponibilité. Après un minimum de deux ans d'ancienneté, et suite à une évaluation très rigoureuse, la possibilité est donnée aux plus méritants d'accéder au statut de pâto A.

Les pâto B sont quasi exclusivement des femmes mariées avec enfants qui reviennent sur le marché du travail. Au moment de leur retour et pour quelques années, le statut proposé est celui de pâto B, à moins que les conditions du marché du travail n'impose un passage par le très précaire statut d'arubaito.

<sup>14</sup> GSA: grande surface à prédominance alimentaire.

<sup>15</sup> Les investigations font en fait ressortir que chaque catégorie de pâto est subdivisée en classes (souvent 3) et que la progression à l'intérieur de ces dernières est très organisée.

**Tableau 2 -Caractéristiques du personnel dans un rayon poissonnerie d'un " general merchandize store "**

Statut	Catégorie	Fonction	Age	Ancienneté	Tâches
<b>Temps plein</b>					
	Seishain	Chef de rayon	42 ans	19 ans	Gestion
	Seishain	Adjoint CR	35	10	Gestion, formation
	Seishain	Employé	25	5	Préparation du poisson
	Seishain	Employé	26	2	Préparation du poisson
<b>Temps partiel</b>					
35h/semaine	Pâto A	Employé	50	18	Préparation du poisson
35h	Pâto A	Employé	57	19	Préparation du poisson
30h	Pâto B	Employé	48	18	Préparation du poisson
20h	Arubaito	Employé	47	3	Mise en rayon
20h	Arubaito	Employé	45	5	Mise en rayon
20h	Arubaito	Employé	30	1	Mise en rayon

source: traduit et adapté par nous de Honda, 1997, p. 61.

#### *Pâto A:*

Ces salariés (15% des effectifs) bénéficient de contrats horaires longs (entre 30 et 35 heures par semaine). Leur contrat de travail est d'une durée d'un an, renouvelable sans limite.

De plus en plus fréquemment, les pâto A occupent les mêmes postes de travail que les seishain "employés". Depuis quelques années, certains pâto A accèdent même aux premiers niveaux d'encadrement opérationnel en magasin. Les pâto A jouent donc un rôle essentiel dans l'activité des rayons car il s'agit le plus souvent de salariés expérimentés (10 à 15 ans d'ancienneté en moyenne) qui sont très impliqués dans la préparation des produits frais et la relation clientèle (cf. Tableau 2).

Par rapport aux seishain, les pâto A se caractérisent par un statut professionnel inférieur sous de nombreux aspects. Ils sont exclus du cursus de promotion interne. Leur progression est limitée au premier niveau d'encadrement du magasin. L'accès au statut de seishain est lui-même totalement exclu. A poste de travail égal et à responsabilités égales, la rémunération horaire d'un pâto A est inférieure de 1/3 à celle d'un seishain, et l'écart s'accroît régulièrement. Le salaire moyen est de l'ordre de 1,3 million de yen par an. Par rapport aux pâto B, le pâto A bénéficie de certaines primes et d'une protection sociale minimale.

Dans les grandes surfaces alimentaires, les emplois stables concernent moins d'un quart des effectifs. La grande majorité du personnel est soumise à une "GRH flexible" aux modalités distinctes dont allons maintenant analyser les conditions de mise en œuvre.

## **2. REFLEXIONS SUR LES CARACTERISTIQUES DU " MODELE JAPONAIS DE GRH FLEXIBLE "**

Salariés stables et salariés flexibles bénéficient de conditions d'emploi très différentes notamment en termes de rémunération, de couverture sociale, de stabilité de l'emploi et de perspectives de promotion. Cette "GRH éclatée" ne risque-t-elle pas d'engendrer une forte

insatisfaction de la main d'œuvre et des conflits avec les salariés flexibles qui occupent souvent le même poste de travail que les seishain ? C'est en fait parce qu'elles s'appuient sur la division familiale des rôles et sur les normes légales et institutionnelles (§2.1.) que ces pratiques de GRH sont "acceptées" par les salariés "flexibles". Le parcours organisé par les entreprises pour permettre aux salariés "flexibles" les plus stables et les plus performants d'améliorer leur situation est aussi un facteur de développement des compétences et de la loyauté de cette main d'œuvre (§2.2.). Nous soulignerons enfin que les salariés stables comme les salariés flexibles subissent cette double contrainte de flexibilité et de développement des compétences (§2.3.).

## **2.1. Une flexibilité fortement articulée sur la division familiale des rôles et sur les règles institutionnelles et légales**

L'étude des pratiques de GRH mises en œuvre dans les entreprises de grande distribution alimentaire révèle que si elles sont marquées par des contraintes structurelles qui imposent notamment d'adapter, au moindre coût, la quantité de main d'œuvre aux variations de flux de clientèle, ces pratiques sont aussi influencées par des contraintes extérieures à l'entreprise émanant des pratiques sociales dominantes et des règles institutionnelles et légales. En effet, compte tenu des conditions d'emploi nettement moins avantageuses proposées aux p<sup>â</sup>to et aux arubaito, on peut se demander comment les entreprises ont pu développer autant ces emplois flexibles qui représentent au total plus de 75% des effectifs des grandes surfaces étudiées, sans engendrer des troubles sociaux ou une forte insatisfaction de la main d'œuvre concernée.

### **L'influence de la division familiale des rôles**

Selon les analyses de Hiroatsu Nohara (1997), le modèle traditionnel de la femme au foyer, en charge de l'éducation des enfants et des tâches domestiques, est encore très fort au Japon. Ce modèle se traduit par une forte baisse du taux d'activité des femmes durant la période de maternité (ce taux est de 80% pour les 20-25 ans et n'est plus que de 60% pour les 25-39 ans). Ce modèle culturel n'est pas seulement ancré dans les mentalités, il se matérialise au travers du fonctionnement des institutions. Les crèches et les écoles maternelles sont rares et très onéreuses au Japon (10% seulement des enfants de 0 à 2 ans et 22.6% des enfants de 3 ans y sont accueillis<sup>16</sup>). Si 63.8% des enfants de plus de 5 ans sont scolarisés, jusqu'à l'âge de 8 ans les écoles ferment à 13h 20, par conséquent, les mères de famille n'ont guère d'autres solutions que de consacrer une part importante de leur temps aux activités domestiques.

Alors qu'en moyenne 27.5% des femmes travaillent à temps partiel au Japon<sup>17</sup>, cette proportion atteint les 45% pour les femmes de la tranche d'âge 25-39 ans. Durant la période d'éducation des enfants, faute de disponibilité, les femmes sont incitées à rechercher en priorité un emploi à temps partiel, avec un horaire en début de journée, et si possible un lieu de travail proche de leur domicile (ce qui est en général le cas du commerce de détail).

Puisque 24.7% des femmes inactives déclarent souhaiter travailler si l'opportunité se présentait, les entreprises disposent d'un vivier encore important de femmes au foyer prêtes à se contenter d'un emploi à temps partiel.

### **L'influence des règles institutionnelles et légales**

<sup>16</sup> Source: Ministère de l'Éducation, l'auteur ne mentionne pas l'année. Par comparaison, en France, 94% des enfants de 3 à 6 ans étaient scolarisés en 1993.

<sup>17</sup> Source: Enquête annuelle sur l'emploi, octobre 1992.

Selon ce même auteur, ces caractéristiques du modèle familial japonais se retrouvent aussi renforcées par différentes dispositions légales et conventionnelles qui encouragent les mères de famille à occuper un emploi à temps partiel:

- la législation fiscale prévoit une exonération des revenus du conjoint s'ils ne dépassent pas un seuil de 1.03 million<sup>18</sup> de Yen par an,
- en général les conventions collectives prévoient pour les seishain "hommes" de verser à leur épouse une indemnité de femme au foyer, qui représente en moyenne 200 à 300.000 Yen par an, si les revenus de l'épouse ne dépassent pas un seuil de 1 million de Yen par an,
- au-dessous d'un revenu annuel de 1.3 million de Yen, les salariés et les employeurs sont exonérés de cotisations sociales (maladie, retraite, chômage), les femmes mariées bénéficient toutefois de la couverture sociale de leur mari.

Il est clair que ces différentes dispositions incitent les femmes mariées à limiter leurs revenus et par conséquent à rechercher en priorité des emplois à temps partiel. Pour les entreprises, les avantages de cette situation sont nombreux car non seulement elles bénéficient d'une forte réduction du coût du travail, par rapport aux seishain, grâce aux exonérations de cotisations sociales mais aussi aux seuils fiscaux qui limitent les revendications salariales, mais elles bénéficient aussi d'une main d'œuvre qui se satisfait d'un emploi à temps partiel<sup>19</sup> et dont il est alors envisageable de développer les compétences et l'implication.

Le principal inconvénient pour les entreprises provient du manque de disponibilité des mères de famille, qui ne peuvent pas travailler l'après-midi le plus souvent, mais elles sont parvenues à le contourner en ayant recours à une main d'œuvre encore plus flexible, les arubaito, qui occupent les tranches horaires de l'après-midi et du soir.

C'est en s'appuyant sur ces caractéristiques sociétales particulières au Japon que les entreprises de commerce de détail alimentaire ont pu développer dans une forte proportion les emplois flexibles, cela sans mettre en péril le climat social des magasins. Un tel éclatement des pratiques de GRH entre les salariés à temps plein et les salariés à temps partiel, s'il apparaît très avantageux pour l'entreprise, notamment en termes de réduction du coût du travail, semble donc difficilement transposable directement dans un autre pays. En France notamment, les dispositions incitant les mères de famille à occuper un emploi à temps partiel sont plus rares et de fait ces dernières recherchent en priorité un emploi à temps plein qui permet de maximiser la rémunération. D'où une insatisfaction chronique vis-à-vis des emplois à temps partiel souvent vécus comme subis<sup>20</sup>.

## **2.2. Des pratiques de GRH qui parviennent à combiner flexibilité et développement des compétences des salariés**

Même si, comme nous l'avons dit, la transposabilité directe n'est pas envisageable, l'étude des pratiques de "GRH flexible" mises en œuvre dans les entreprises japonaises de grande distribution alimentaire est intéressante car elle fait apparaître qu'il est possible de constituer un marché interne du travail spécifique aux salariés à temps partiel. Marché interne dans lequel l'enjeu essentiel n'est plus la progression hiérarchique, mais la consolidation du statut.

<sup>18</sup> Pour mémoire, 1 million de Yen correspond environ à 38.000 fr. en parité de pouvoir d'achat OCDE 1993.

<sup>19</sup> Ce qui est beaucoup plus rarement le cas en France par exemple.

<sup>20</sup> Rappelons qu'en France, 40% des salariés à temps partiel souhaiteraient travailler davantage (Eurostat, 1998).

Remarquons tout d'abord qu'en moyenne, sur les 5 entreprises étudiées par Honda, l'ancienneté des salariés à temps partiel, toutes catégories confondues, est de 8 ans environ. L'âge moyen est de 44 ans. Cette ancienneté témoigne de la stabilité relative du personnel employé à temps partiel.

Selon cet auteur, alors que dans un premier temps les p<sup>â</sup>to étaient affectés quasi exclusivement à des tâches simples et ne bénéficiaient que de contrats courts (de l'ordre de 20h par semaine), depuis le début des années 1980, les p<sup>â</sup>to se sont vus confier des tâches plus complexes et notamment la vente et la préparation des produits frais, secteur clé dans le commerce alimentaire au Japon. Les p<sup>â</sup>to sont aussi devenus plus actifs du point de vue syndical, ils réclament que leur situation soit davantage prise en considération par le syndicat d'entreprise et par la direction. Ils considèrent que leurs responsabilités sont équivalentes à celles des seishain et en attendent une contrepartie.

Afin de conserver cette main d'œuvre expérimentée et de préserver le climat social de l'entreprise, les directions ont accordé aux p<sup>â</sup>to les plus stables certains des avantages jusqu'alors réservés aux seishain (cf. Tableau 1), notamment des primes et une couverture sociale, mais aussi la possibilité d'accéder au premier niveau d'encadrement. Pour pouvoir prétendre à ces avantages, les salariés sont en échange soumis à une évaluation très rigoureuse. Dans une entreprise, Honda relate que chacune des deux catégories de p<sup>â</sup>to (A et B) est subdivisée en 3 classes. Pour accéder à la classe supérieure, le salarié subit un examen écrit et oral, il doit avoir une ancienneté d'au moins deux ans dans la classe actuelle, ses performances et son assiduité doivent être supérieures à 90%, et il doit avoir l'appui de son supérieur hiérarchique.

Sous la pression des revendications des salariés et afin de développer les compétences et la stabilité de cette main d'œuvre moins coûteuse, les entreprises ont progressivement mis en place, en discussion avec les syndicats, un véritable parcours de promotion interne spécifique aux p<sup>â</sup>to. Ce parcours permet aux p<sup>â</sup>to d'augmenter leur horaire de base, d'accéder à des tâches plus intéressantes, d'améliorer leur couverture sociale et de bénéficier de compléments de rémunération. Même si les écarts sont encore importants, Honda remarque que les conditions d'emploi des p<sup>â</sup>to A se rapprochent de celles des seishain. De sorte que dans les entreprises qui souhaitent réduire davantage leurs frais de personnel, la direction s'oriente vers un effectif constitué majoritairement d'arubaito<sup>21</sup>.

### **2.3. Flexibilité et développement des compétences : deux contraintes qui influencent les pratiques de GRH appliquées à toutes les catégories de main d'œuvre**

Les pratiques de GRH mises en œuvre par les entreprises japonaises de grande distribution se caractérisent par une nette segmentation entre les salariés stables et les salariés "flexibles". Il serait erroné toutefois de conclure que ces entreprises résolvent les deux contraintes qu'elles subissent en faisant cohabiter un noyau, seul porteur des compétences et de la loyauté envers l'entreprise, et une périphérie peu compétente et instable, mais fortement flexible. En fait, il nous semble plutôt que les pratiques de GRH concernant chacune de ces deux catégories sont marquées par un double souci de développement de la flexibilité quantitative et des compétences et de la loyauté. Les seishain sont certes soumis à des pratiques visant le développement de leurs compétences et leur fidélisation, mais ils sont aussi soumis à de très fortes exigences de disponibilité. Pour les seishain, la durée de la journée de travail est variable, en fonction des besoins du magasin. Inversement, comme nous venons de le voir, les p<sup>â</sup>to constituent certes une main d'œuvre "flexible", mais progressivement, des pratiques destinées à accroître leur stabilité, leur implication au travail et leurs compétences ont été mises en place.

---

<sup>21</sup> C'est notamment le cas des convenience stores dont 63% de l'effectif est composé d'arubaito (Ribault, 1998).

## CONCLUSION

Les travaux récents que nous venons de présenter mettent en évidence l'éclatement des pratiques japonaises de GRH. Dans une grande surface alimentaire japonaise plus des trois quarts du personnel est soumis à des pratiques de GRH nettement distinctes de celles appliquées au personnel stable, tant du point de vue du recrutement que de la relation contractuelle, de la rémunération ou encore des opportunités de carrière. Comme cela a déjà été constaté dans d'autres pays (Baret, Gadrey, Gallouj, 1998), ces travaux contribuent à souligner à quel point ces pratiques sont soumises à l'influence de caractéristiques sociétales, extérieures à l'entreprise, et notamment la division familiale des rôles et les normes légales et institutionnelles. Alors que le temps de travail prend une place centrale dans le rapport salarial, la GRH s'ouvre à l'environnement sociétal et apparaît comme davantage articulée avec des données sociologiques.

Par ailleurs, rejoignant les constats déjà effectués dans les entreprises françaises de grande distribution (Baret, 1997), ces travaux confirment que certaines pratiques de GRH permettent de concilier les objectifs, apparemment contradictoires, d'accroissement de la flexibilité quantitative et de développement des compétences et de la loyauté de la main d'œuvre :

- comme en France, certaines entreprises japonaises s'efforcent d'employer une plus grande diversité de profils d'individus, à laquelle correspond aussi une diversité des statuts, afin de mieux faire coïncider les contraintes horaires du poste de travail avec les contraintes horaires, hors travail, du salarié. Cette meilleure correspondance des contraintes temporelles permet de réduire l'insatisfaction des salariés et d'améliorer leur implication et leur stabilité. Une recherche récente portant sur les nouvelles formes d'aménagement du temps de travail a mis en évidence le fait que les attentes des individus en termes d'horaires de travail sont très diversifiées, ce qui signifie qu'un grand nombre de combinaisons poste/individu sont possibles (Anxo et alii, 1998).
- comme en France aussi, certaines entreprises japonaises ont mis en place des parcours de promotion interne réservés aux salariés à temps partiel. Ces parcours ne sont plus construits sur une progression hiérarchique comme c'était généralement le cas dans les marchés internes du travail (Doeringer et Piore, 1971), mais sur une consolidation du statut qui permet de réduire les incertitudes et d'améliorer la rémunération globale<sup>22</sup>.

Même si les travaux que nous venons de mentionner ne concernent pour l'instant que quelques entreprises d'un secteur bien particulier, la grande distribution alimentaire, leur mise en perspective avec des travaux comparables réalisés en France confère aux réflexions qui en émanent une validité accrue. Au prix d'une mise en place de pratiques de GRH complexes et fortement articulées sur le contexte sociétal, il semble possible de concilier flexibilité quantitative de la main d'œuvre et développement des compétences et de la loyauté. Ces observations témoignent-elles de l'émergence d'une nouvelle forme de GRH spécifique aux postes de travail au contact direct du public ? Il faudra, pour répondre à cette question, réaliser de nouvelles investigations dans d'autres activités de services mais aussi dans l'industrie.

---

<sup>22</sup> Même si, comme nous l'avons vu, au Japon la possibilité est parfois donnée aux p<sup>â</sup>to A d'accéder à des fonctions d'encadrement, il n'en reste pas moins que le parcours de promotion interne des p<sup>â</sup>to est essentiellement construit sur une consolidation du statut.

---

## Bibliographie

---

- ALIS David, THEVENET Maurice, " Pour une gestion des ressources humaines adaptée au marketing des services ", *Revue Française de gestion*, mars 1994, p.119-124.
- AMADIEU Jean François, Mercier N., (1989), " Marchandage et relation d'emploi, l'exemple de la grande distribution ", *Revue française des affaires sociales*, n°1, p. 91-103.
- ANXO Dominique et alii, " Recomposition du temps de travail, rythme sociaux et modes de vie, une comparaison France-Suède ", *Travail Emploi* n°74, avril, 1998, Dares, Paris, p. 5-20.
- AOKI Masahiko, *Economie japonaise, Information, motivations et marchandage*, 1991, Economica.
- BARET Christophe, GADREY Jean, CAMAL Gallouj, " Le temps de travail dans la grande distribution alimentaire en France, Allemagne et Grande Bretagne ", *Travail Emploi* n°74, Avril, 1998, DARES, Paris, p.21-35.
- BARET Christophe, " La gestion de la flexibilité du temps de travail dans la grande distribution française: la gestion des ressources humaines mise en échec ", *GRH face à la crise: GRH en crise ?*, M. TREMBLAY et B. Sire éditeurs, Montréal, Presses HEC, septembre 1997, p.173-190.
- BERRY Leonard, ZEITHAML Valarie, PARASURAMAN A., " Five imperatives for improving service quality ", *Sloan Management Review*, summer 1990, p.29-38.
- BOUFFARTIGUE Paul, PENDARIES Jean René, (1994), " Formes particulières d'emploi et gestion d'une main d'oeuvre féminine peu qualifiée: le cas des caissières d'un hypermarché ", *Sociologie du travail* n°3.
- BOWEN David, LAWLER Edward, " Empowering service employees ", *Sloan Management Review*, summer 1995, p. 72-83.
- DOERINGER P., Piore M., *Internal labor market and manpower analysis*, 2<sup>ème</sup> Edition, New York shape, 1985, 249 p.
- GADREY Jean, Jany-Catrice Florence, Ribault Thierry, " France - Japon - Etats-Unis: l'emploi en détail. Essai de socio-économie comparative ", Paris, PUF, à paraître automne 1998.
- HESKETT James et alii, " Putting the service profit chain to work ", *Harvard Business Review*, Mars-avril 1994, p.164-174.
- HONDA Kazunari, " Human resources management in japanese food chain stores ", *The studies of the Japan Institute of Labor*, n°13, mars 1997.
- JAUSSAUD Jacques, " La distribution à l'heure de la déréglementation ", *Revue Française de Gestion*, nov-déc, 1992.
- JAUSSAUD Jacques, " Gestion des ressources humaines: l'adaptation des effectifs dans la grande entreprise japonaise ", *Ebisu*, n°12, Maison Franco-Japonaise, Tokyo, 1996.
- LE CORRE Sophie, (1991), " Modèles d'entreprises et formes de gestion sociale dans les hypermarchés: diagnostics et évolutions ", *Formation Emploi*, n°35, Cereq, Marseille.
- NOHARA Hiroatsu, " L'analyse sociétale des rapports entre les activités féminine et masculine: comparaison France-Japon ", septembre 1997, contribution au livre: *L'état de l'analyse sociétale: bilan et réexamen*, M. Maurice et A. Sorge Editeurs, à paraître.
- RIBAULT Thierry, " L'emploi juste à temps dans la distribution au Japon: le cas des convenience stores ", *Formation Emploi*, n°61, avril 1998, CEREQ, Marseille.
- RIBAULT Thierry, monographies sur " L'emploi dans le grand commerce alimentaire japonais: analyse par formule ", in Gadrey, Jany, Ribault, " France-Japon: l'emploi en détail. Essai de socio-économie comparative ", Rapport pour le Commissariat Général du Plan, Paris, 1997, 214 p.
- SCHLESINGER LEONARD.A, HESKETT JAMES.L, " Breaking the cycle of failure in services ", *Sloan Management Review*, 1991, p.17-28.
- SCHMENNER Roger W., " How can service businesses survive and prosper? ", *Sloan Management Review*, spring 1986, p.21-32.
- SILVESTRE Jean Jacques, " Systèmes hiérarchiques et analyse sociétale: une comparaison France, Allemagne, Japon ", *Revue Française de Gestion*, janvier 1990, p.107-115.

UJIHARA Shojiro, " Essai sur la transformation historique des pratiques d'emploi et des relations professionnelles au Japon ", *Sociologie du travail*, n°1, 1991.

