

## GRANDE DISTRIBUTION : LA LOI DE LA JUNGLE

Céline Moreau

---

Horaires hyper-flexibles, travail du dimanche, salaires insuffisants, précarisation...

Le secteur de la grande distribution reflète souvent le monde socio-économique voulu par un capitalisme aussi agressif que triomphant. Parallèlement, les grands groupes investissent également les commerces de proximité tout en les asservissant. De leur côté, les syndicats se battent pour réguler un secteur qui demeure malgré tout un gros pourvoyeur d'emplois.

Eternel dilemme...

**« Fragmentation » du secteur VS « McDonaldisation » des grandes chaînes de magasin**

Le secteur du commerce est un vecteur d'emploi important, plus ou moins 200.000 travailleurs-euses. Ce sont des emplois avec lesquels on peut arriver à faire sa place dans la société et où on peut évoluer bien que l'on n'ait pas beaucoup de qualification. Voilà pour la théorie...

Dans la pratique : le secteur est essentiellement féminin (55% de femme pour 45% d'homme) et fonctionne avec beaucoup de temps partiels.

Dans ces 200.000 emplois, la moitié n'ont généralement pas de représentation syndicale car toutes les commissions paritaires ne prévoient pas l'organisation de la représentation des travailleurs-euse-s du commerce. De manière macro-économique, le secteur est organisé de façon telle que la représentation n'est pas possible.

Les **commissions paritaires** (CP) sont des organes institués sur base de la loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires.

Elles sont constituées en nombre égal de représentants d'organisations patronales et de représentants d'organisations syndicales.

Instituées pour toutes les branches d'activités, les commissions paritaires ont pour objectif de regrouper les entreprises exerçant des activités similaires afin de les soumettre à des règlements adaptés aux conditions de travail.

Leurs missions sont les suivantes:

- conclure des conventions collectives de travail;
- prévenir ou régler des conflits sociaux;
- conseiller le gouvernement, le Conseil national du travail ou le Conseil central de l'économie;
- accomplir chaque mission qui leur est confiée par une loi.

Les sous-commissions paritaires sont des subdivisions des commissions paritaires instituées pour un territoire ou un secteur d'activité spécifique. Elles peuvent être autonomes ou non. Les conventions collectives conclues au sein des sous-commissions paritaires autonomes ne doivent pas être approuvées par la commission paritaire.

## Les mêmes enseignes mais pas le même patron

Le secteur du commerce se décline en 4 commissions et 1 sous-commission paritaires, qui ont chacune leur champ de compétences propre avec des barèmes et conditions de travail spécifiques.

80.000 emplois se situent dans d'importantes **chaînes de magasins et de grands magasins**. Ce personnel est occupé dans les entreprises faisant partie des commissions paritaires suivantes :

- La CP 202 pour les moyennes entreprises d'alimentation à succursales multiples (succursale multiples avec + de 50 travailleurs : Delhaize, Match, Rob, Mestdagh, Aldi, Lidl,..)
- La CP 311 pour les grandes entreprises de vente au détail (non alimentaire : bricolage, mode, ameublement, sport,..)
- La CP 312 pour les grands magasins (Carrefour, Cora, Hema)

Les autres travaillent dans de **petits magasins** (tant de produits alimentaires que non alimentaires) et se retrouvent dans les CP 201 (commerce de détail indépendant) et CP 202.01 pour la sous-commission paritaire pour les moyennes entreprises d'alimentation (de + de 20 personnes).

La formalisation en 5 commissions paritaires est un handicap pour les représentants des travailleurs car cette stratification ne correspond plus à la réalité des entreprises. Pour les 3 principales CP, les négociations se font ensemble. Les syndicats veulent une CP unique pour avoir les mêmes conditions de travail pour tous les salarié-es, ce que refusent les représentants patronaux. La stratégie est bien connue, plus un secteur est divisé, plus les travailleur-euse-s sont divisés et donc le rapport de force est moins grand. C'est une difficulté supplémentaire pour négocier de bonnes conditions salariales et de travail.

Comme la représentation syndicale n'est pas organisée d'office à travers les CP, le travail syndical dans les petites structures est plus spécifique par entreprise afin d'acquérir les meilleures conditions de travail.

La réplique patronale est simple s'ils sentent trop de pression : on franchise<sup>1</sup> !

En gros, on sépare une unité de travail (un magasin) de l'ensemble de la chaîne commerciale. Une situation qui crée deux effets importants pour le travail syndical :

1. Le nombre de travailleurs à atteindre afin d'organiser la représentation syndicales est de plus en plus difficile à atteindre.
2. Les droits négociés avec la chaîne commerciale, où l'on bénéficie d'un rapport de force avec le patronat, ne s'applique pas dans le magasin franchisé !

### **...C'est comme la "Macdonadlisation of the world"**

En parallèle à la fragmentation des unités de travail, s'applique une standardisation des magasins au niveau mondial. On retrouve dans les grandes villes, des rues commerçantes quasiment identiques d'un pays à l'autre. Fini les petits magasins de quartier : de Londres à Paris, même magasins, même enseigne, même service et mêmes produits.

L'organisation de travail est aussi identique, on retrouve le même type d'évaluation et la fragmentation des unités de travail met tous les magasins en concurrence.

On a affaire à une rationalisation des magasins, nouvelle forme d'entreprise, les magasins sont aux normes fixées par des indicateurs financiers et les managers (franchisés) doivent rendre des comptes.

Les structures de la grande distribution se sont mondialisées de manière flexible. Le secteur est organisé mondialement et se restructure à l'échelle territoriale. Les unités sont décentralisées et gérées par des managers qui dépendent de grands groupes. Tout est automatisé en temps réel entre le siège et les magasins franchisés.

La mise en concurrence entre chaque magasin et le contrôle en temps réel du siège central sur le chiffre d'affaires des unités de travail amènent les magasins à écouler de plus en plus vite les marchandises. La vitesse de circulation des marchandises vendues vers la clientèle n'est plus en corrélation avec les besoins de cette clientèle.

---

<sup>1</sup> Joindre par un contrat de franchise, contrat par lequel une entreprise concède à une autre le droit d'utiliser sa raison sociale, sa marque pour vendre des produits des services.

La franchise est un accord commercial et juridique par lequel une entreprise appelée « franchiseur » s'engage à fournir à une seconde entreprise, dite « franchisee », une marque, un savoir-faire et une assistance permanente en contrepartie d'une rémunération.

“La franchise est un système de commercialisation de produits et/ou de services et/ou de technologies, basé sur une collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement distinctes et indépendantes, le franchiseur et ses franchisees, dans lequel le franchiseur accorde à ses franchisees le droit, et impose l'obligation d'exploiter une entreprise en conformité avec le concept du franchiseur. Le droit ainsi concédé autorise et oblige le franchisee, en échange d'une contribution financière directe ou indirecte, à utiliser l'enseigne et/ou la marque de produits et/ou de service, le savoir-faire, et autres droits de propriété intellectuelle, soutenu par l'apport continu d'assistance commerciale et/ou technique, dans le cadre et pour la durée d'un contrat de franchise écrit, conclu entre les parties à cet effet. ”

## Développement des sous-statuts dans le secteur de la grande distribution, premières victimes : les femmes et les jeunes

Le but des ces entreprises a évolué. On est passé de « vendre les produits dont le consommateur a besoin » à « faire plus de chiffre d'affaires que le magasin de la même enseigne se situant à quelque kilomètre de là ». L'organisation du travail s'en est vue modifiée à son tour.

La fragmentation du secteur amène un rapport de force moins favorable au travailleur et il est maintenant difficile de barrer la route aux nouvelles techniques de management et à ses effets pervers.

Le secteur travaille de plus en plus à flux tendu<sup>2</sup> et dépend de l'affluence de la clientèle des magasins. On emploie donc la main-d'œuvre en fonction des heures d'affluence, pour minimiser les heures de travail prestées afin d'accroître les bénéfices au capital.

Pour répondre au besoin de main-d'œuvre hyper-flexible, le travail en temps partiel devient de plus en plus banalisé dans une organisation du travail hyper-tendue et flexible.

Le secteur étant majoritairement féminin, le temps partiel est beaucoup plus facile à mettre en place. Non pas que les femmes soit prédisposées à travailler moins, mais dans notre société où les inégalités entre hommes et femmes sont encore malheureusement bien présentes, les femmes sont préposées involontaires aux charges familiales. L'Etat n'étant pas disposé à couvrir le territoire avec des places d'accueil suffisantes et accessibles à tous-tes, le temps partiel est le moindre mal pour concilier vie privée et vie professionnelle. Ce qui arrange bien finalement le patronat de la grande distribution puisqu'il bénéficie de travailleur-euse-s flexibles pouvant répondre au besoin de prestation.

Et les conséquences du temps partiel sur la carrière et la fin de carrière sont souvent désastreuses : les travailleur-euse-s se retrouvent avec une pension minime, l'indépendance financière est difficile à tenir seul-e sans oublier le durcissement des conditions d'octroi des allocations de chômage qui n'arrange rien en cas de perte d'emploi.

Mais le patronat de la grande distribution ne compte pas s'arrêter là en termes de suppression de « frais liés au personnel<sup>3</sup> » en Belgique, l'Etat organise lui-même le dumping social entre les travailleur-euse-s.

- Le patronat peut engager des jeunes sous statut « étudiant » qui peuvent prester jusqu'à 50 jours de travail par an sous cotisations sociales réduites. (Les cotisations personnelles

---

<sup>2</sup> Flux tendu : aussi appelé « Le juste-à-temps » est une méthode d'organisation et de gestion de la production, propre au secteur de l'industrie, qui consiste à minimiser les stocks et les en-cours de fabrication. Dans le secteur du commerce, il s'agit de minimiser les stocks en réserves pour que tout soit en rayon.

<sup>3</sup> Appelé plus souvent des charges par le patronat, comme si le salaire de ceux et celles qui créent la richesse était une charge ! Les vraies charges sur la plus value de la production liées à la vente, sont les rentes actionnariales, investissement à fonds perdus.

s'élèvent à 2,71% à la place de 13,07%, tandis que les cotisations patronales sont de 5.42% à la place de 24,77% de leur salaire brut).

- Les employeurs ont aussi la possibilité d'engager des apprenti-es sur une période de 1 à 3 ans (CEFA<sup>4</sup> en surface de vente).
- Afin de répondre au problème du chômage structurel, l'ancienne ministre de l'Emploi Monica de Conink a créé des stages de transition qui coûtent 200€ aux employeurs après les diverses réductions de cotisations. Ce « sous-statut », sous couvert de formation ou d'insertion sur le marché de l'emploi, est souvent utilisé par les employeurs pour occuper des heures normalement payées en sursalaire aux travailleurs sous contrat classique (le week-end ou après 18h).

### **Déliquescence des conditions de travail**

Qu'observe-t-on dans ce type de magasin ? Le flux tendu est général, il se structure pour trouver un équilibre entre engagement de main d'œuvre bon marché et flexible (féminisée et jeune) et la fluctuation des clients. Comme le tout est imprévisible, cela crée des anomalies dans les relations du travail.

Les stocks sont limités et dépendent des ventes, plus on vend, plus on fait de commandes et plus on doit remettre dans les rayons. Il existe une distorsion entre la temporalité marchande de consommation et la temporalité des conditions de travail.

On veut soumettre le temps des salaires au temps du marché, en amplifiant les demandes faites aux travailleurs et donc en niant le droit du travail.

Le temps de travail est atypique, on travaille tous les jours, avec une variabilité croissante. Cela repose sur « la nécessité de consommer ». Avec le flux tendu, on constate que le travail se fait dans l'urgence, sous la contrainte (le manager est toujours là) on individualise les responsabilités, on fait croire que c'est une valorisation des salariés mais c'est surtout de la culpabilisation.

Travailler en flux tendu demande de rationaliser le travail. Comme il y a des fluctuations permanentes créées par les va et vient des clients. On demande au salarié-es d'être polyvalent-es. Il faut répondre au client, vérifier le rayonnage, passer des commandes et réaménager les rayons. On demande aux salarié-es de faire plus de choses. De prendre des responsabilités mais sans marge de manœuvre car le manager est en surveillance constante. On demande aux salarié-es d'être plus polyvalent-es. Cette polyvalence contrainte fait que les salaires baissent car on demande de faire plus de choses sans être payé davantage.

---

<sup>4</sup> Centre d'Education et de Formation en Alternance

La violence managériale devient une pratique ordinaire des relations de travail. Il s'agit en fait d'une technique pour mettre une pression ordinaire sur les travailleurs. Changer le planning en dernière minute, travailler en CDD et pas en CDI, diversifier la main d'œuvre (étudiant, stagiaire... de plus en plus flexible).

La proximité du manager met une pression terrible sur les travailleur-euse-s, et des sanctions peuvent être mises en place de manière insidieuse : avoir un horaire impossible, devoir faire les tâches les plus rudes... Il y a un climat tendu, il faut pousser à bout les salarié-es pour en tirer un maximum en utilisant une rhétorique spécifique : « Il faut savoir se dépasser », « Aller à fond », « Prenez cette tâches comme un challenge »... La main d'œuvre vient de la classe populaire, des femmes et des jeunes qui espèrent s'insérer dans le marché du travail.

Les droits du travail sont délégitimés, face à des travailleurs qui ne connaissent plus leurs droits, la stratégie patronale consiste à faire passer des droits comme des « faveurs » faites aux travailleur-euse-s. Les temps de travail sont fragmentés et donc les gens ne se rencontrent pas. Le turn-over est immense vu le taux de chômage et la faible nécessité de qualification. La violence managériale vient de l'intensification, dans cet espace marchant, de l'individualisation et de la responsabilisation (sans réelle marge de manœuvre) des salarié-e-s.

Conséquence : l'augmentation du sentiment d'isolement chez les employées ainsi que des souffrances invisibles. Cette pénibilité accrue peut mener à une démission, une maladie, des pleurs dans la réserve car il faut savoir « contrôler ses émotions en public »...

Le niveau salarial reste extrêmement bas. Le secteur ne fournit pas de formation pour les travailleurs. On n'anticipe pas la vieillesse des travailleurs et donc la continuité de la carrière dans des emplois adaptés à l'évolution des salarié-es. Après 45 ans, les employé-e-s sont cassé-e-s (troubles musculo-squelettiques) le travail est très difficile au niveau manuel, mais pour les emplois dit « intellectuels », les mauvaises conditions de travail engendrent des problématiques de dépression et de charge psycho-sociale. Pour les employé-e-s, *burn out* et dépression et pour ouvrier-ère-s problème de santé physique.

Le nombre de CDI diminue, les sous-statuts augmentent... tout comme le travail étudiant.

On « fabrique » des travailleur-se-s pauvres et donc, plus tard, des pensionné-e-s pauvres. C'est un dumping à l'intérieur des entreprises, mais aussi à l'intérieur des groupes, qui s'organise.

### **Travail syndical et résistance : perspectives...**

En 30 ans, la présence syndicale a changé car le secteur à évolué : de magasins de quartier vers de grandes chaînes. Avant, le personnel était fixe et donc fort mobilisable. Maintenant, le travail syndical est à recommencer. Quand le permanent arrive dans un magasin, il commence à zéro, quelques fois il faut commencer par réclamer le règlement de travail (pour info, il est obligatoire de

donner une copie du règlement de travail dès l'entrée en service du travailleur !). Généralement le permanent syndical qui travaille dans le secteur de la distribution fait dans un premier temps le travail d'un délégué syndical avant qu'une délégation ne se mette en place sur le lieu de travail. Le risque que les travailleur-euse-s qui se présentent se fassent virer est aussi un élément pouvant expliquer cette confusion des rôles. Mais la raison principale demeure la fragmentation croissante des sociétés. Il y a quelques années, les syndicats ont accepté l'élargissement des heures d'ouverture pour pouvoir négocier l'augmentation des salaires et obtenir les mêmes acquis de la grande CP. Il faut prendre son bâton de pèlerin par entreprise mais dans l'espoir de rassembler tout le monde sous les meilleures conditions de travail.

Les travailleurs à temps-partiel sont suspendus aux heures supplémentaires que les employeurs veulent bien donner pour augmenter leur salaire.

Les syndicats négocient des contrats avec des durée minimum (24h la semaine), mais sous la menace patronale d'employer des intérimaires, les travailleur-euse-s ont lâché plus de flexibilité. Quand ce n'est pas sur la « polyvalence ». En effet, certaines enseignes offrent des temps pleins mais à condition d'être hyper polyvalent.

Soit on accepte une polyvalence accrue, soit les horaires coupés, c'est insidieux. Toutefois, des résistances se créent avec leurs forces mais également leurs faiblesses :

- **Résistances individuelles** : tout dépend de l'âge ; généralement les jeunes démissionnent. Ceux qui n'ont pas encore de responsabilité familiale, un logement chez leurs parents peuvent avoir encore une certaine forme de rapport de force, mais cela reste très individuel et n'améliore pas les conditions des secteurs.  
Certains, font de la résistance individuelle sur le lieu de travail : retards, non-changement des horaires, abandon de poste... autant de stratégies qui diffèrent en fonction de la vie des gens. Par exemple, les étudiant-e-s sont moins maîtrisables car ils et elles ne se sentent pas sur le marché de l'emploi, mais sont là pour gagner un peu d'argent de poche ; leur principale activité c'est étudier (pas de crédit, pas d'enfant, hyper flexible, préoccupation estudiantine passe avant les conditions de travail).
- **Résistances sur le web** : les salarié-e-s racontent leur expérience<sup>5</sup>, échangent des tactiques et mènent des actions juridiques.
- **Résistances au niveau collectif** : plus classiques comme les arrêts de travail, la grève, mais vu la fragmentation des unités de travail, cette approche demande énormément de temps avant que la solidarité entre tous ne soit effective.

---

<sup>5</sup> <http://caissierenofutur.forumactif.com/>

Il est néanmoins nécessaire de travailler avec les syndicats étudiants, les centrales professionnelles et d'autres secteurs pour arriver à créer un rapport de force assez puissant pour rehausser les conditions de travail et salariales des tous les travailleur-euse-s.

Car il ne faut pas se tromper : ce détricotage des acquis et des conditions de travail dans la grande distribution est le reflet de ce qui attend à court terme l'ensemble des activités salariées ; tous secteurs confondus...

**Références :**

<http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=505#AutoAncher0>

<http://www.fbf-bff.be/a-propos-de-la-franchise/definition.html>

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Franchise\\_%28r%C3%A9seau\\_commercial%29](http://fr.wikipedia.org/wiki/Franchise_%28r%C3%A9seau_commercial%29)

