

Restructuration chez Delhaize :
UNE AUTRE VOIE
EST POSSIBLE...



Service d'études du PTB



Contenu

Introduction	2
1. Quel est le plan de Delhaize ?	3
2. Delhaize se porte-t-il mal ?	5
a) Quelques chiffres sur la santé de Delhaize	5
b) Top 10 des meilleures années pour les actionnaires	5
3. Y-a-t-il un problème de stratégie commerciale ?	6
4. Delhaize : qui gagne trop ? Coût du travail contre coût du capital	7
5. Le plan de la direction améliorera-t-il la situation de Delhaize ?	9
6. Baisser nos salaires sauvera-t-il nos emplois ?	10
7. En résumé	11
8. Des gouvernements qui font payer les travailleurs	12
a) Delhaize un des champions des cadeaux fiscaux.....	12
b) Une politique qui protège l'emploi est réellement possible	13
c) Un gouvernement qui favorise la concurrence au détriment des travailleurs	13
d) Politique libérale ou politique de soutien aux travailleurs ?	14
9. Les travailleurs peuvent-ils gagner ?	15
Le patron a son plan de bataille.....	15
...et les travailleurs ont besoin du leur.....	15

Service d'études PTB | bd Lemonnier 171, 1000 Bruxelles

Auteurs :

Joris Van Gorp | jorisvangorp@gmail.com | 0479 71 80 09

Benjamin Pestieau | benjamin.pestieau@ptb.be | 0477 83 11 90



Introduction

Le mardi 23 février 2010 lors d'un conseil d'entreprise extraordinaire, la direction de Carrefour Belgique annonçait un vaste plan de restructuration (licenciements, franchisation de magasins, fermetures de magasins, et attaques contre les conditions de travail). Ce plan avait pour but de diminuer les coûts salariaux et les coûts de production « intenable » de Carrefour. Ce plan devait permettre à Carrefour de « faire face à la concurrence qui fait rage dans le secteur ».

Ce qui ne transparaissait pas dans les discours officiels de l'époque était la volonté du groupe Carrefour et de son actionnaire principal – Bernard Arnault, la plus grosse fortune d'Europe – de voir augmenter les dividendes d'un groupe bénéficiaire.

Un peu plus de 4 ans plus tard, Delhaize sort un plan similaire avec exactement les mêmes arguments, en suivant presque exactement le même scénario : la stratégie du choc pour déstabiliser et faire peur aux travailleurs, la diversion pour ne pas parler des vrais enjeux du conflit, la stratégie de la peur, la dramatisation, la manipulation du personnel, etc. Et comme lors du conflit Carrefour, la soif de profits et de dividendes des actionnaires – ce qu'on appelle le coût du capital – est absente des discours officiels.

La restructuration de Carrefour d'hier est utilisée aujourd'hui pour justifier les attaques actuelles que la direction mène contre les salariés de chez Delhaize. Il y a quatre ans, les travailleurs de Carrefour avaient pu limiter la casse grâce à une mobilisation courageuse : deux journées de grève générale dans tout le groupe, de très nombreuses grèves partielles ... Cela avait mis en colère le patron de l'époque. Mais c'est cette mobilisation qui a permis de faire reculer la direction sur un certain nombre de points. Malheureusement, le rapport de force ne fut pas suffisant pour faire retirer l'essentiel du plan. Les menaces patronales de quitter la Belgique, de tout fermer, et la longueur du conflit ont eu raison des travailleurs. Ces derniers n'avaient pas non plus été aidés par le gouvernement de l'époque. Celui-ci a surtout cherché un moyen de faire passer la pilule du plan de restructuration plutôt que de prendre des mesures qui protègent réellement l'emploi.

Comme nous le verrons dans ce document, les travailleurs de Delhaize ont des atouts pour gagner face à la direction : a) le plan de Delhaize est – beaucoup plus clairement encore qu'à l'époque de Carrefour – un plan qui vise avant tout à faire payer les travailleurs pour remplir les caisses des actionnaires (voir ci-dessous) ; b) nous avons l'expérience du conflit Carrefour avec ses points forts et les leçons qu'on peut en tirer ; c) les clients de Delhaize ont un grand attachement à leurs magasins et leur personnel, ils pourraient constituer certainement un appui.

Ce document a pour but d'apporter un certain nombre d'outils pour soutenir les travailleurs dans le conflit social actuel contre la direction de Delhaize.

Pour le Service d'études du PTB,
Benjamin Pestieau et Joris Van Gorp



1. Quel est le plan de Delhaize ?

Il s'agit d'une triple attaque contre les travailleurs. La direction a annoncé :

- 1) La fermeture de 14 magasins.
- 2) La suppression de 2.500 emplois.
- 3) Des attaques contre les salaires et les conditions de travail du personnel.

Derrière ces annonces, quelles sont les véritables intentions de la direction ?

Difficile à dire tant qu'elle n'a pas abattu toutes ses cartes. Souvent, il y a un écart entre les discours officiels et les intentions réelles.

Il est probable que la direction veuille opérer moins de fermetures que les 14 annoncées. Chaque fermeture signifie donner une part de marché à la concurrence. La direction pourrait se diriger vers un nouvel élargissement des franchisés¹. C'est d'ailleurs pour cela que la direction déclare : « ces 14 magasins ne sont pas rentables en gestion propre ».

Actuellement sur 800 magasins Delhaize en Belgique, seuls 137 sont « intégrés ». Le système de franchise offre beaucoup d'avantages à Delhaize :

- 1) ce n'est pas la maison mère qui supporte les risques commerciaux. Le franchisé est en très grande partie dépendant des prix de la centrale Delhaize et des marges définies par Delhaize. A lui de faire « tourner » son magasin (et son personnel) pour être rentable.
- 2) peu (voire pas) de présence syndicale. Pas de délégation syndicale.
- 3) une commission paritaire (202.01) beaucoup plus avantageuse pour les patrons : salaires plus bas, polyvalence, moins de primes, révision des barèmes, des conditions salariales de plus de 20 à 30% inférieures à un magasin intégré.
- 4) bien souvent, la maison mère organise elle-même – d'une manière ou d'une autre – la location du magasin franchisé. Cela a pour effet que le franchisé est pieds et poings liés avec la maison mère.

Avec son plan, la direction veut aussi provoquer un « choc » chez les travailleurs. Le but est de briser la résistance et créer « l'ouverture d'esprit » chez les salariés pour leur imposer des réformes d'organisation du travail qu'elle n'a pas pu imposer plus tôt : simplification de la ligne hiérarchique, plus de polyvalence, plus de flexibilité, mettre en place des principes de lean production c'est-à-dire une production beaucoup plus intense avec moins de personnel.

On peut d'ailleurs le voir quand on compare la suppression des emplois annoncés et les 14 magasins concernés par la franchise (ou fermeture). Ces 14 magasins emploient un peu plus de 1000 travailleurs. Or la direction annonce 2500 pertes d'emplois. Cela veut dire qu'il y a près de 1500 emplois que la direction veut supprimer dans les magasins non concernés par la franchise (ou fermeture). Comment veut-elle y arriver ? En augmentant la productivité ou en pressant un peu plus le personnel restant.

¹ La franchise est un système dans lequel la maison mère (dans ce cas : Delhaize) « loue » l'utilisation de son nom et de ses produits à un indépendant. Les franchisés sont donc des magasins qui ont l'apparence de Delhaize mais qui sont en fait dirigés par des indépendants.



Finalement, l'intention de la direction est aussi de réduire les coûts salariaux en s'attaquant aux barèmes (en particulier les barèmes des plus anciens), aux primes, aux congés payés, au quart d'heure payé, etc. Concrètement cela pourra prendre les formes suivantes :

- « Simplification » de l'échelle des barèmes. Chez Delhaize, pour certaines catégories (vente), elle se fait sur plus de 40 ans et seulement sur une vingtaine d'années chez la concurrence. « Simplifier » les barèmes c'est une manière de diminuer le nombre d'augmentations salariales.
- Tentative d'introduire des formes de salaire aux mérites (productivité, faible absentéisme, etc.)
- Suppression de congés payés extra-légaux. C'est une technique que la direction de Carrefour a déjà utilisée.
- Suppression du quart d'heure de pause payé. Au premier abord, on peut penser que ce n'est pas grand-chose. Mais assez rapidement, l'absence de ce quart d'heure rémunéré se fait sentir dans la qualité de travail des salariés.
- ...

Mais pourquoi la direction conçoit-elle ce plan ?

- Delhaize se porte-t-il mal ?
- Delhaize a-t-il des problèmes de stratégie commerciale ?
- Les salaires sont-ils trop élevés ?

Où les raisons de ce plan sont-elles à chercher ailleurs ?

Ce plan va-t-il assurer un avenir aux travailleurs ?

Réponse dans la suite de ce document...



2. Delhaize se porte-t-il mal ?

Le groupe n'est en difficulté ni au niveau international ni en Belgique. Depuis 20 ans, les données restent étonnamment stables, même avec la crise. Le groupe Delhaize et sa filiale n'ont jamais connu une seule année de déficit. Ces 8 dernières années, le groupe Delhaize a accumulé plus de 3 milliards d'euros de bénéfices nets.

Delhaize Belgique, quant à lui, a enregistré un chiffre d'affaires de 5,1 milliards d'euros en 2013. Il s'agit d'une augmentation de 2,5% par rapport à 2012. Les parts de marché de Delhaize sont restées stables (autour de 25,5 %).

En 2014, le groupe a prévu de redistribuer 160 millions d'euros aux actionnaires. Il s'agit d'une augmentation de presque 11% des fonds consacrés aux dividendes² par rapport à l'année précédente. Dans l'histoire du groupe, c'est la 4^e meilleure année en termes de dividendes pour les actionnaires.

a) Quelques chiffres sur la santé de Delhaize

Delhaize Belgique c'est :

- 8,5 % du personnel du groupe.
- 24 % du chiffre d'affaires du groupe. 5,1 milliards d'euros en 2013. Le plus gros chiffre d'affaires de l'histoire de Delhaize Belgique.
- 38 % du bénéfice d'exploitation du groupe. Près de 40 % des bénéfices du groupe se font en Belgique avec seulement 8,5 % du personnel.

Delhaize groupe :

- Le groupe va verser 160 millions d'euros de dividendes aux actionnaires sur la base des profits de 2013. Cela représente une augmentation de près de 12 % par rapport à l'année précédente. De toute l'histoire de Delhaize, il s'agit aussi de la 4^e meilleure année en termes de dividende pour les actionnaires.
- Le groupe a accumulé 1,3 milliard d'euros de liquidités. Jamais dans son histoire il n'avait accumulé autant.
- C'est plus de 3 milliards d'euros de bénéfices nets cumulés ces 8 dernières années.

Top 10 des meilleures années pour les actionnaires

Classement	Année	En millions d'euros
1	2012	180
2	2011	173
3	2010	161
4	2014	160
5	2008	143
6	2009	148
7	2013	142
8	2002	135
9	2005	131
10	2001	126

NB 1 : on notera que le top 4 des meilleures années de dividendes se situe dans les dernières années. On ne peut donc pas dire que les actionnaires ont à se plaindre ...

NB 2 : les chiffres de dividendes de 2014 correspondent aux dividendes versés en 2014 sur la base des comptes de 2013.

² Les dividendes correspondent au montant que chaque actionnaire touche à la fin de l'année pour les actions qu'il possède. Ce sont en quelque sorte les « intérêts » que chaque action rapporte. On appelle cela aussi le coût du capital.



3. Y-a-t-il un problème de stratégie commerciale ?

Selon la direction de Delhaize et certains analystes, le problème de Delhaize est aujourd'hui sa (mauvaise) stratégie commerciale.

Cette analyse semble séduisante. Tous les travailleurs de Delhaize ont déjà vécu des « bourdes » commerciales, des gaspillages ou des erreurs flagrantes.

Pourtant on retrouve ce genre de gaspillages ou d'erreurs dans tous les groupes de distribution sous des formes différentes. Chaque groupe suit une stratégie commerciale pour faire face à la concurrence. Chacune de ces stratégies a des points « faibles » et « forts » qu'on peut apprécier ou critiquer. Améliorer la stratégie commerciale permettra peut-être de prendre quelques points de parts de marché à la concurrence, mais cela ne changera pas grand-chose à la situation globale (du groupe et du marché).

De plus, comme dit plus haut, le groupe se porte bien, les parts de marché (encore ~25 % en 2013) sont stables et les profits sont très bons.

Le problème majeur dans le conflit d'aujourd'hui n'est donc pas le manque de stratégie commerciale.

Dans ce genre de conflits, la direction de ces grands groupes essaie d'attirer les travailleurs dans le débat sur la stratégie commerciale, sur les pertes et profits de certains magasins pour jeter des écrans de fumée sur les véritables intentions des actionnaires. En procédant de la sorte, la direction veut mettre les travailleurs en mode « tous ensemble – direction et travailleurs » pour l'avenir de l'entreprise. Le but est de mieux masquer que la motivation première des actionnaires n'est pas l'avenir de l'entreprise et des travailleurs, mais bien la masse des dividendes qu'elle peut toucher. Et dans ce combat pour l'augmentation des dividendes, les travailleurs sont une variable d'ajustement.

Qui sont les (grands) actionnaires de Delhaize ?

- 1) Les « Familles Delhaize et apparentées » qui détiennent 20 % du groupe. En 2012, la famille Delhaize occupait la 99ème place du top 200 des familles belges les plus riches de Belgique établit avec un patrimoine de 107 millions d'euros. (Source : Ludwig Verduyn)
- 2) *City Bank* (US) qui détient 10,62 % du groupe. C'est une des plus grosse banque américaine.
- 3) Le fonds d'investissement *Silchester International Investors* (GB) qui détient 10 % du groupe. Ce fond regroupe de très gros investisseurs.
- 4) Toute une série de fonds d'investissement américains ou britanniques pour la plupart.



4. Delhaize : qui gagne trop ?

Coût du travail contre coût du capital

Denis Knoops, le nouveau patron de Delhaize Belgique, explique que les travailleurs de Delhaize coûtent trop cher par rapport à la concurrence. Et que le coût du travail serait un des problèmes majeurs de Delhaize. Il a présenté des comptes d'apothicaire pour comparer les salaires, les barèmes et les primes des différents acteurs de la distribution belge. Objectif ? Persuader les travailleurs de Delhaize qu'ils gagnent trop et les forcer à accepter des sacrifices sur leurs salaires. Par contre, Denis Knoops évite de faire d'autres comparaisons qui permettraient de mieux mettre en lumière la réalité des rémunérations chez Delhaize. Voici quelques « matchs » pour y voir plus clair ...

Match n°1 : Pierre-Olivier vs Pierre	
<p>Pierre-Olivier Beckers est l'ancien PDG (=patron) de Delhaize. Il fait partie de la grande famille Delhaize qui est toujours le plus gros actionnaire du groupe. Pendant des années, il a fait partie des 5 patrons les mieux payés de Belgique avec +/- 3 millions d'euros de revenus par an.</p> <p>Il gagnait chaque année 100 fois plus qu'un employé moyen de Delhaize !³</p> <p>Au mois de mai, il quitte l'entreprise avec un parachute doré de 7,9 millions d'euros. En tout, ce n'est pas moins de 19,5 millions d'euros que l'ancien management va empocher en parachutes dorés.</p>	<p>Pierre, 28 ans, est réassortisseur à temps plein chez Delhaize depuis 4 ans. Il ne fait que des matins car il suit des cours du soir. Il n'a pas d'enfants. Il touche 1.350 euros nets par mois.</p>

Match n°2 : Les actionnaires de Delhaize vs Andrée	
<p>Pour l'exercice 2012, les actionnaires de Delhaize se sont partagé 143 millions d'euros de dividendes. En 2013, ils se partagent 160 millions d'euros de dividendes. Soit une augmentation de près de 12 % !</p>	<p>Andrée, 45 ans est sous-chef de rayon. Cela fait 20 ans qu'elle travaille à temps plein chez Delhaize. Elle est mariée et a deux enfants. Elle fait une fermeture par semaine. Elle gagne 1.650 euros nets par mois. Elle a touché cette année une augmentation selon le barème de... 1 %.</p>

³ <http://www.references.be/carriere/salaires/Combien-gagne-le-CEO-de-Delhaize> et <http://www.lalibre.be/economie/actualite/le-top-10-des-salaires-en-belgique-51b8f4b4e4bode6db9c8afea>



Match n°3 : Un autre Pierre vs Myriam	
<p>Pierre Bouchut, membre du comité exécutif du groupe Delhaize, a reçu – le 24 décembre 2013 – 93.063 options sur actions comme « prime de maintien en fonction ». Concrètement ? Il a reçu des actions qu’il pourra vendre plus tard (ici à partir du 4 janvier 2017). C’est incitant pour le maintenir en fonction. Si l’action se maintient, notre ami Pierre pourra empocher la coquette somme de 4,5 millions d’euros. Uniquement pour ce « petit » incitant à rester.</p>	<p>Myriam, 35 ans, est caissière depuis 10 ans chez Delhaize. Elle travaille 28 heures par semaine. Pas moyen de faire plus dans la boîte. Elle fait quelques fermetures. Elle est mariée et a deux enfants. Elle gagne 1.350 euros nets par mois. Elle a touché cette année une augmentation selon le barème de... 1,2 %.</p>

Comme le disait Victor Hugo, « c’est de l’enfer des pauvres qu’est fait le paradis des riches ». Et les matchs ci-dessus l’illustrent bien. Les actionnaires de Delhaize et le management du groupe (qui est grandement rémunéré en actions et autres produits variables) veulent voir leurs dividendes et rémunérations augmentés. Les millions qu’ils touchent déjà ne leur suffisent pas.

Or le marché belge est saturé. Les salaires des Belges n’augmentent plus. Ils ne vont donc pas se mettre à acheter plus. Delhaize Belgique occupe 25,5 % des parts du marché belge. Les chiffres sont stables de ce côté.

Alors comment augmenter les dividendes dans un marché qui ne croît plus ? En prenant des parts de marché à la concurrence ? C’est réalisable, mais ce sont bien souvent des gains très temporaires. Comment alors ? Tout « simplement » en allant puiser dans la poche des travailleurs. Telle est la recette et le but fondamental du « plan d’avenir » concocté par le management de Delhaize.

Un des récents tracts syndicaux résume bien la situation : en divisant par deux les dividendes des actionnaires on pourrait payer sans problème les salaires des 2.500 postes menacés!

Actionnaires ou travailleurs ? Telle est la question !



5. Le plan de la direction améliorera-t-il la situation de Delhaize ?

Selon la direction, son plan permettra de redynamiser Delhaize, de regagner des parts de marché à la concurrence et de donner un avenir à l'entreprise. Est-ce bien le cas ?

Clairement NON. Le plan de la direction sera seulement une étape supplémentaire dans le cercle vicieux de la concurrence qui sévit dans le secteur de la distribution.

En 2010, la direction de Carrefour Belgique a imposé un large plan de restructuration aux travailleurs. Elle dénonçait le « coût salarial » et les coûts de production trop élevés. Résultats ? Une facture salée pour les travailleurs de Carrefour : polyvalence, suppression du quart d'heure de pause payé auquel chaque travailleur avait droit par tranche de 4 heures travaillées, blocage salarial imposé pour 6 ans, suppression de jours de congé ...

Aujourd'hui, le recul social chez Carrefour est utilisé chez Delhaize pour justifier un recul social. Qui sera la prochaine victime ? Colruyt ? on annonce là une stagnation des profits pour 2014. Carrefour ? dont la situation est toujours précaire. Ou à nouveau Delhaize dans quelques années quand la concurrence aura, elle aussi, organisé le recul social dans ses magasins ?

A plusieurs reprises, ceux qui se plaignent de la concurrence (Delhaize, Carrefour...) ont eu (et ils l'ont encore) la possibilité de limiter la concurrence entre travailleurs en signant des accords sectoriels qui imposeraient des conditions de travail uniformes. Mais les patrons de ces grandes chaînes n'en veulent pas. Ils veulent encore plus de concurrence pour mettre les travailleurs sous pression.

Accepter le plan de Delhaize, c'est faire un pas supplémentaire dans le cercle vicieux de la concurrence entre travailleurs. Ce cercle vicieux conduit à un recul permanent des salaires et des conditions de travail pour tous les travailleurs du secteur.

Et quand ce cercle vicieux prendra-t-il fin ? Quand les travailleurs pourront établir un rapport de force suffisant pour dire stop. Car pour les patrons, le recul social et salarial est une histoire sans fin.

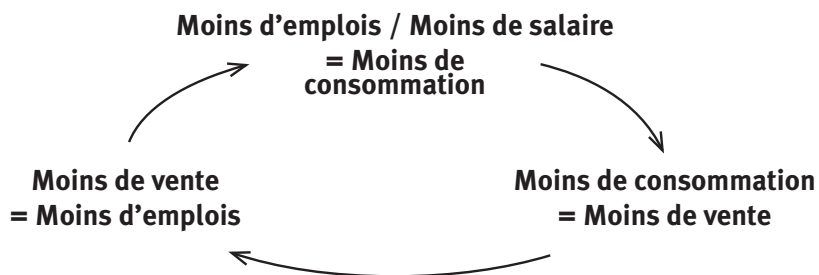


6. Baisser nos salaires sauvera-t-il nos emplois ?

La baisse des salaires sauvera-t-elle les emplois ? Clairement NON. Ce serait socialement injuste, mais aussi très dangereux économiquement. Moins de salaires ou moins d'emploi, cela veut dire moins de consommation. Moins de consommation, cela veut dire moins de vente. Moins de vente, cela veut dire des magasins en difficulté.

C'est la logique infernale des grands patrons qui veulent toujours faire plus de profit sur le dos des travailleurs. En faisant cela, ils scient la branche sur laquelle ils sont assis car ce sont les travailleurs qui font tourner l'économie grâce à leur consommation.

Baisser nos salaires, c'est s'enfoncer encore un peu plus dans la crise. Comme le disait un travailleur à un piquet de grève : « à force de licencier et de baisser nos salaires, qui va encore pouvoir acheter les produits ? ».



La Banque Nationale de Belgique a bien expliqué ce phénomène dans son Rapport 2012 : « Le recul du PIB (c'est-à-dire l'ensemble des richesses produites dans le pays sur un an) en 2012 résulte principalement [...] de la contraction de la demande intérieure, essentiellement sous l'effet du tassement en volume des dépenses des ménages, puisque tant leur consommation que leurs investissements ont régressé. » En d'autres termes, la Banque Nationale explique que l'économie va mal parce que nous dépensons moins. La BNB est même obligée de constater que la baisse de notre consommation date déjà de 2011. « Une évolution négative de la consommation des ménages sur une si longue période n'avait plus été observée depuis le début des années 1980 », explique la BNB.

Et pourquoi dépensons-nous moins ? La encore, la réponse de la BNB est claire : « Le revenu disponible réel des ménages s'est inscrit en baisse en 2010 et en 2011. Les raisons en sont diverses : elles tiennent, entre autres, à l'amplification de l'inflation, à son tour répercutée seulement partiellement et avec retard sur les salaires [...]. »

En bref, la BNB nous explique que les prix ont grimpé en Belgique en 2010 et 2011 et que l'index n'a pas permis de répercuter complètement cette augmentation dans nos salaires. Cela a fait perdre du pouvoir d'achat aux travailleurs, qui par conséquent consomment moins.

En diminuant les salaires ou en mettant des gens au chômage, Delhaize accélérerait ce processus et contribuerait à aggraver la crise avec des gens qui dépensent moins dans les magasins et une nouvelle pression sur ces derniers ...



7. En résumé

Ni le groupe Delhaize, ni Delhaize Belgique ne connaissent de problèmes financiers. Aucun des deux n'a jamais connu une année de déficit. Les actionnaires voient leurs dividendes augmenter. Le groupe possède de très grandes liquidités.

Delhaize Belgique est un élément central dans le groupe et une des sources les plus importantes de profit. Ses parts de marché sont stables. Contrairement à ce que la direction annonce, il n'y a pas de problème fondamental de stratégie commerciale.

Le problème clé de Delhaize est la volonté du management de puiser dans les poches des salariés pour augmenter les dividendes des actionnaires et payer les parachutes dorés du management sortant. Là est la motivation centrale du plan que la direction veut imposer aux travailleurs.

Ce plan n'offre aucun avenir aux travailleurs de chez Delhaize et aux travailleurs du secteur.

Ce plan sera une étape supplémentaire dans la spirale du recul social imposée dans le secteur. Il servira de justification dans les autres chaînes de magasins pour imposer des plans de restructurations.

Moins de salaires, moins d'emplois et plus de chômage cela veut dire moins de dépenses. Cela provoque alors des difficultés chez beaucoup de gens pour pouvoir faire leurs courses et consommer dans les magasins. Moins de consommation, cela veut dire la fermeture potentielle de nouveaux magasins. Baisser nos salaires ne sauvera donc aucunement nos emplois.



8. Des gouvernements qui font payer les travailleurs...

Lors du conflit Carrefour 2010, le monde politique traditionnel a versé beaucoup de larmes de crocodile et disait comprendre l'action des travailleurs. Il disait que cette action était légitime, même si, selon eux, elle est « guidée par le désespoir ». Ils ajoutaient qu'il fallait négocier sans tarder pour limiter la casse et préparer le reclassement des travailleurs.

Dans chaque restructuration, lors de chaque fermeture, l'action du gouvernement consiste à voir quels cadeaux il va pouvoir donner à l'entreprise pour que celle-ci reste. Le raisonnement est : si les entreprises reçoivent des cadeaux, elles feront plus de profits. Si elles font des profits, elles investiront et créeront de l'emploi. Pourtant cette logique et cette politique basées sur des vieilles recettes libérales a déjà montré à de très nombreuses reprises qu'elle ne fonctionnait pas. Les grandes entreprises prennent les cadeaux du gouvernement, se remplissent les poches et licencient quand même.

a) Delhaize un des champions des cadeaux fiscaux.

Dans un tableau réalisé par Marco Van Hees, député fédéral et spécialiste fiscal du PTB, il apparaît qu'en six ans, de 2007 à 2012, le centre de coordination du groupe Delhaize (branche financière, la « banque interne » en quelque sorte) a bénéficié de plus de 521 millions d'euros de ristournes fiscales par le système des intérêts notionnels.

Résultats et impôts de la société Delhaize Coordination Center

Année	Bénéfice	Impôts	Taux	Notionnels
2004	27.501.000 €	71.000 €	0,26%	Régime centre Coord.
2005	35.611.000 €	371.000 €	1,04%	Régime centre Coord.
2006	65.950.533 €	56.975 €	0,09%	Régime centre Coord.
2007	93.930.780 €	12.741.482 €	13,56%	57.938.551 €
2008	105.354.366 €	6.204.071 €	5,89%	87.109.291 €
2009	91.757.798 €	-787.868 €	-0,86%	94.948.376 €
2010	82.427.790 €	-596.622 €	-0,72%	87.960.156 €
2011	103.109.958 €	€ 0 €	0,00%	99.162.010 €
2012	104.985.298 €	3.581.567 €	3,41%	94.657.148 €
TOTAL	710.628.523 €	21.641.605 €	3,05%	521.775.532 €

Interdisons les licenciements pour les entreprises faisant des bénéfices ! ★

En outre, le groupe Delhaize profite des largesses fiscales belges et occupe régulièrement les sommets du top 1.000 des sociétés bénéficiant des plus grosses ristournes fiscales. Pour ne prendre que les derniers chiffres, en 2012, le groupe Delhaize a bénéficié d'une ristourne fiscale de près de 140 millions d'euros, pour atteindre un taux d'imposition de ... 0,15 %.



b) Une politique qui protège l'emploi est réellement possible

Pourtant une politique qui le protège réellement est possible. Comment ? En rendant très chers les licenciements (collectifs). Cela peut se faire par exemple en exigeant le remboursement de toutes les aides fiscales (intérêts notionnels, réductions de cotisations sociales, subsides à la formation, etc.) des entreprises qui font des bénéfiques et qui licencient.

Comme le déclarait Raoul Hedebouw, député fédéral et porte-parole du PTB : « Le gouvernement devrait exiger le remboursement immédiat des ristournes fiscales si Delhaize devait persister dans sa volonté de restructuration. Plus largement, nous réclamons une politique réellement protectrice de l'emploi. Il faut mettre un terme à cette politique des cadeaux fiscaux qui coûtent très cher à la collectivité, qui ne créent aucun emploi et qui servent avant tout à gonfler les bénéfiques de grandes multinationales⁴ ».

« Cela peut se faire également en réglementant plus et en rendant beaucoup plus cher le licenciement individuel. Au Pays-Bas, les entreprises doivent satisfaire à des critères objectifs pour pouvoir procéder à un licenciement collectif[...]. En Allemagne, le syndicat a une sorte de droit de veto au sein du conseil d'entreprise, lors d'importantes restructurations ».

c) Un gouvernement qui favorise la concurrence au détriment des travailleurs

Par différentes mesures, le gouvernement et le monde politique organisent le cadre d'une concurrence entre travailleurs.

1) Multiplication des sous-contrats et contrats temporaires ...

2011 : le gouvernement prend des mesures pour augmenter les possibilités d'engager des étudiants. Mesure très appréciée par Albert Heijn par exemple (arrivé en Belgique en ... 2011) qui emploie un nombre particulièrement important d'étudiants dans ses magasins.

2013 : lancement de la garantie jeune. Les entreprises – et les supermarchés en particulier – peuvent engager des jeunes pour la somme de ...200 euros par mois tout compris ! Concrètement ? Les jeunes chômeurs qui sortent du secondaire peuvent se lancer dans des « stages » d'insertion en entreprise payés 698 euros par l'Onem et ... 200 euros par l'employeur. Si l'on fait le calcul total, cela revient pour les entreprises à payer des travailleurs à un tarif de ... 1,7 euro de l'heure. Cela fait dire à Sophie D'Havé, responsable du recrutement pour Carrefour Belgique : « Les stages de transition avec Actiris font partie de la politique de stage que Carrefour a développée. Pour Carrefour, il s'agit d'un outil de recrutement à part entière. ». Chez Delhaize, les travailleurs se sont mobilisés et ont pu empêcher l'introduction de tels contrats dans leurs magasins.

En plus d'être très bon marché pour l'employeur, cette formule de recrutement permet de mettre une pression maximale sur les travailleurs de l'entreprise, en particulier sur les nouveaux contrats « normaux » : « tu n'es pas content de ton job ? J'ai des jeunes qui travaillent pour 200 euros, alors estime-toi heureux d'avoir du travail ! »

Années 90 : développement massif des contrats temporaires. Une spécialité dans la distribution est de faire signer des contrats temporaires à répétition. Après 4 renouvellements (le maximum autorisé par la loi), plutôt que de proposer un contrat à durée indéterminée, les patrons ne renouvellent pas et engagent quelqu'un d'autre.

⁴ Communiqué de presse du PTB, 11 juin 2014.



2) Déréglementation complète de l'installation de nouveaux supermarchés

Pour protéger le marché local, le gouvernement adopte dans les années 70 des réglementations strictes sur l'installation de nouvelles grandes surfaces commerciales (loi du 29 juin 1975).

Selon la zone où la surface est implantée, urbaine ou rurale, une autorisation était nécessaire si la surface était supérieure, respectivement, à 3.000 ou 1.000 m² ou si la surface commerciale nette était supérieure à 1.500 ou 750 m².⁵

En 1994, les seuils sont abaissés (de 3.000 à 1.500 et de 1.000 à 600). Ces durcissements de règles sont prévus pour contrer l'arrivée des superdiscounts (notamment allemands) qui avaient pour habitude de construire des surfaces juste en dessous des seuils.⁶

En 2005, le gouvernement adopte la loi dite « Ikéa » : cette loi ne fait plus de distinction entre centre et périphérie; elle exige un permis dès 400 m² nets pour tout magasin ou complexe commercial; elle raccourcit drastiquement les délais (inférieurs à 3 mois) ; elle accorde la décision de l'octroi du permis à la commune (après un avis consultatif émis par le Comité national au-delà de 1.000 m²) ; elle autorise toutefois un recours au niveau fédéral où siège une instance qui comprend 5 ministres, 4 fédéraux et 1 régional. Cette loi très libérale donne lieu à une inflation des demandes et des autorisations pour grandes surfaces, avec pour conséquence une aggravation de la concurrence dans le secteur de la distribution et une concurrence entre les communes qui font tout pour attirer des grands magasins sur leurs territoires.

Aujourd'hui, la politique d'implantation de grandes surfaces a été régionalisée par la 6e réforme de l'État, avec le risque d'une concurrence accrue entre les régions conduisant vers toujours plus de déréglementation.

Et l'Union européenne ?

Pour l'Union européenne, les adaptations de 2005 ne vont pas assez loin. Et ce, à tous les niveaux. C'est de cette manière qu'elle pousse entre autres à la généralisation de l'ouverture des magasins le dimanche.

d) Politique libérale ou politique de soutien aux travailleurs ?

Cadeaux fiscaux, contrats précaires, déréglementation des politiques d'implantation des grandes surfaces ... telle a été la politique suivie par l'ensemble des partis traditionnels depuis plus de 20 ans. Cette politique a gonflé les profits et les dividendes. Elle a également fortement contribué à exacerber la concurrence dans le secteur et entre travailleurs.

Le gouvernement a clairement – depuis plus de 20 ans – choisi son camp : celui des patrons du secteur, en menant une politique néolibérale. Cette politique a considérablement contribué à aboutir à la situation actuelle. Les larmes de crocodile des politiques lors des différents plans de restructuration sont dès lors pour le moins déplacées. Et ce n'est pas la mise sur pied d'une énième « task force » qui changera quoi que ce soit à la situation.

Il faut un changement radical de politique en vue de protéger réellement l'emploi :

- Exigence de remboursement des aides fiscales perçues pour les entreprises qui font des bénéfices et qui licencient.
- Soutien réel à la mise en place d'une commission paritaire unique pour les grands magasins (franchisés ou pas) en harmonisant vers le haut les conditions de travail et de salaire. Il s'agirait ici d'un moyen pour éviter que les patrons du secteur n'organisent la concurrence entre les travailleurs et les entraînent dans une spirale de régression sociale.
- Réglementation beaucoup plus stricte de l'implantation de nouvelles grandes surfaces.

⁵ N. Coupain, p. 63.

⁶ N. Coupain, p. 65.



9. Les travailleurs peuvent-ils gagner ?

Est-il possible de gagner ? Est-il possible de faire reculer le patron ? Est-il possible d'obtenir le retrait du plan ?

Tout dépendra de l'étendue et de la profondeur du rapport de force que les travailleurs pourront établir. Concrètement qu'est-ce que cela veut dire ? D'abord bien comprendre la stratégie du patron ...

Le patron a son plan de bataille...

Chaque plan de restructuration est minutieusement préparé par les directions des grandes sociétés. Il s'agit pour eux d'un véritable plan de bataille. Et le conflit Delhaize n'y échappe pas. Voilà les ingrédients principaux de la stratégie patronale :

- Laisser courir des bruits pendant des mois ou au moins des semaines sur la mauvaise santé de l'entreprise. Semer l'inquiétude.
- Annoncer un plan « choc » pour déstabiliser, désorienter et faire peur aux travailleurs.
- Lancer une information généralisée pour dire combien la situation est dramatique et grave pour l'entreprise. Créer un sentiment « d'urgence » à agir. En face de la gravité de la situation, faire passer le plan de la direction comme « modéré » et « raisonnable ».
- Présenter le plan comme le début d'une stratégie de « reconquête » qui va permettre à l'entreprise de regagner des parts de marché. « C'est dur maintenant, mais cela nous permettra de repartir du bon pied ».
- Attirer les travailleurs et leurs représentants dans des débats sur la stratégie commerciale et les voies à suivre pour améliorer cette stratégie. Objectif ? Créer un esprit d'unité entre patrons et travailleurs. Éviter de faire ressortir la contradiction qui existe entre la soif de profit des actionnaires et les travailleurs.
- Exercer une pression psychologique sur les travailleurs et les diviser d'une manière ou d'une autre. Diviser le personnel et les magasins entre magasins rentables et non rentables, entre « vrais Delhaiziens » et les autres ...
- L'imagination des directions n'a pas de bornes, bien d'autres moyens sont envisageables localement pour aboutir.

...et les travailleurs ont besoin du leur.

Face à cela, il est crucial de rassembler les bons ingrédients d'une lutte victorieuse :

- Tout d'abord, un front commun syndical est nécessaire. Avec comme tâche centrale l'information et la mobilisation du personnel. Ce n'est pas au patron de dicter l'agenda de la mobilisation des travailleurs.
- Gagner une grande partie du personnel grâce à une analyse claire qui ne se laisse pas enfermer par le cadre patronal (compétition, position concurrentielle de l'entreprise, plan commercial ...). Concrètement, deux idées centrales à mettre en avant :
 - ▶ Ni le groupe, ni Delhaize Belgique ne sont en difficulté financière ou en perte de vitesse complète. Avec les salaires et le personnel actuels, le groupe Delhaize et Delhaize



Belgique dégagent des profits considérables. Le plan de la direction est avant tout animé par sa volonté d'accroître les dividendes des actionnaires.

- ▶ Le plan va aggraver la spirale de recul social et salarial dans le secteur. Le plan va aggraver la crise.
- Un cahier de revendications avec de vrais points de rupture. Pour Delhaize, il pourrait – par exemple – s'agir de défendre :
 - ▶ pas de licenciements,
 - ▶ pas de fermetures, pas de franchise pour les magasins menacés de fermeture,
 - ▶ pas d'attaques sur les salaires,
 - ▶ aucun démantèlement des acquis sociaux tel que le quart d'heure de pause payé,
 - ▶ pas d'augmentation de la flexibilité et de la polyvalence.

Il y a là un grand travail pour briser le discours patronal et montrer que ces revendications sont tout à fait réalistes. Les travailleurs de Delhaize ont déjà assez payé : blocage salarial imposé par le gouvernement, réduction de l'emploi ces dernières années, augmentation de pression au travail, etc.

- Avoir un plan d'action clair et mobilisateur. Quelques ingrédients d'un bon plan :
 - ▶ Un plan qui met le patron dos au mur et qui désavantage le moins possible les travailleurs. Par exemple, lors du dernier conflit Carrefour, les journées de grève générale (tous les magasins fermés – en particulier la grève du samedi, jour de grosses courses) bien coordonnées ont nui énormément à la direction.
 - ▶ Un plan de bataille bien construit : Quelles sont les différentes étapes de la mobilisation ? Comment renforcer toujours un peu plus le rapport de force ? Comment mobiliser le plus largement possible ? Lors de chaque action, avoir une vue claire sur l'action suivante. Ne jamais laisser un « vide ».
 - ▶ Un plan avec des actions diversifiées. Il est important d'avoir des moments de grève qui touchent tous les magasins (pour éviter la division) ou des moments de rassemblements nationaux des travailleurs de tout le pays (comme la mobilisation devant le Conseil d'Entreprise). Cela permet de mettre la pression sur le patron, mais cela laisse aussi aux militants le temps de se reprendre des forces en se mobilisant en nombre et simultanément.
 - ▶ Un plan qui inclut les clients. Delhaize est réputé pour avoir des clients qui aiment leur magasin et son personnel. Les organisations syndicales ont lancé une pétition pour soutenir ce personnel. Il est nécessaire d'avoir l'opinion publique de son côté.