

DÉCODER LE MONDE

CHAQUE MOIS, UN SUJET LIÉ À L'ACTUALITÉ DES DROITS HUMAINS OU À L'ÉVOLUTION DE NOS SOCIÉTÉS, À DISCUTER DANS VOTRE GROUPE AMNESTY.

MAI 2023

Décodons et débatons ce mois-ci de la protestation en cours chez Delhaize. Vous trouverez ci-dessous une carte blanche du professeur Marek Hudon et, plus bas, le lien vers une séquence radio accessible (et retransrite) sur le site de *La Première*.

Une idée d'article pour un prochain DcoD le monde ? Envie qu'on y aborde telle thématique ?

Adressez propositions et requêtes à acaudron@amnesty.be

DELHAIZE : SORTIE DE ROUTE OU FIN DE RÈGNE D'UN MODÈLE ?

Carte blanche par Marek Hudon, professeur à la Solvay Brussels School of Economics and Management (ULB)

Publié par Le Soir, le 24/04/2023

On ne retournera pas à l'avant 6 avril, date de l'annonce par la direction de Delhaize du passage en franchise de tous les magasins dits « intégrés ». Mais comment en sortir ? Plus fondamentalement, comment faire évoluer nos modèles d'entreprise ?

Certains considèrent la décision de Delhaize comme « inéluctable » au vu de la concurrence ou de la rentabilité moindre de Delhaize en Belgique par rapport à d'autres parties du groupe Ahold Delhaize. La viabilité de l'entreprise sur le long terme en dépendrait.

Or cette décision passe très mal. Et ce serait une erreur de penser qu'il ne s'agit que d'un problème de communication, en d'autres mots que « l'inévitable » aurait juste été mal expliqué. Le malaise est beaucoup plus profond, notamment quand on sait que le même groupe Ahold Delhaize recrute aux Pays-Bas des jeunes de 13 et 14 ans en leur « offrant » un revenu de moins de 5 euros de l'heure. Cette situation, légale aux Pays-Bas, dérange autant qu'elle « explique ». Et que penser de l'annonce, juste avant celle du passage de magasins intégrés en franchise, du rachat d'actions (et donc du transfert de fonds aux actionnaires) pour un

montant d'un milliard d'euros d'ici à 2023 et ce, alors que de bons résultats financiers avaient été présentés. La presque concomitance des décisions génère un sentiment d'incompréhension, la coupe du sentiment de (in-)justice sociale est pleine. Le ras-le-bol, voire le désespoir face à ce modèle ne renvoie clairement pas à une vision souhaitable ni de l'entrepreneuriat ni de l'entreprise de demain, que l'on voudrait plutôt positive et mobilisatrice.



Rupture de confiance

Force est de constater que l'analyse financière de Delhaize est interpellante et questionnable. Delhaize sortira-t-il plus fort de ce conflit en partie prévisible ? Quelle sera la dynamique interne, la motivation du personnel, dans les mois à venir ? Quel sera l'impact sur la confiance en l'enseigne, et plus largement sur l'identité du groupe ?

Passage en force de la décision, piquets de grève levés par une mobilisation des forces de l'ordre et d'un huissier, on ne reconnaît plus notre concertation sociale belge. On ne peut que ressentir un douloureux sentiment d'échec. Il ne s'agit pas d'occulter la difficulté de gérer une entreprise dans des temps si incertains, si mouvants. Mais ce à quoi nous faisons face ici n'est pas une simple sortie de route.

Crise de régime d'une entreprise trop financiarisée ? Oiseau annonciateur de futures crises dans tout le secteur ? Le mal est en tout cas fait chez Delhaize et le conciliateur social risque de prêcher dans le désert. Face à une telle rupture de confiance, la solution passera sans doute par un débat sur les garanties du maintien des droits sociaux et de la représentation sociale sur le plus long terme.

La nécessaire refondation de l'entreprise

Le modèle et le « style » de management proposé aujourd'hui par Delhaize est inacceptable pour de nombreux acteurs du monde de l'entreprise, ceux qui pensent qu'il faut urgemment réinventer les organisations, les humaniser, les réhumaniser pour assurer une cohérence entre les valeurs sociétales affichées et les actions sociales ou environnementales réelles. La recherche documente

depuis longtemps les impacts négatifs du manque de confiance, que ce soit dans la dynamique interne (motivation du personnel, son investissement à long terme dans l'entreprise) ou externe (une fidélité plus importante des clients ou fournisseurs). Il nous faut un autre récit, crédible et légitime sur l'entreprise et ses finalités et de nouveaux modèles, compatibles avec les droits sociaux et les limites planétaires.

Certains acteurs sont clairement en marche en ce sens mais, plutôt que d'être l'exception du secteur, ils doivent devenir la règle. Le cas de Delhaize et l'observation d'autres organisations illustrent que la gouvernance et le financement semblent être deux points d'attention fondamentaux dans la réflexion, indispensables pour redéfinir des concepts tels la viabilité des entreprises, leur prospérité, leur compétitivité.

Des leçons à prendre

Concernant la gouvernance, sans les idéaliser, les entreprises familiales ou les organisations de l'économie sociale ont beaucoup à nous apprendre sur la démocratie participative ou la temporalité de l'action dans l'entreprise. Elles nous rappellent à quel point (re)nouer un dialogue social, instituer une organisation sur la confiance et la collaboration permet souvent de répondre à des défis imprévisibles, malgré l'aspect parfois chronophage du processus.

Il est tout aussi essentiel de préserver nos entreprises des logiques financières extrêmes incompatibles avec nos objectifs sociétaux. L'influence grandissante de fonds d'investissement internationaux, éloignés des réalités et spécificités locales, inquiète. Un contact humain de qualité entre dirigeants et représentants du personnel est en effet central à la paix sociale.

L'objectif devrait être que les transformations de notre tissu économique ne mènent plus à des drames sociaux tels que celui vécu par les travailleurs de Delhaize, qu'un nouvel actionnaire, issu d'un fonds dont le seul objectif est la rentabilité sans cesse augmentée, quels qu'en soient les coûts sociaux et environnementaux.

S'accorder sur les modèles

Cause perdue ? Certainement pas. Rappelons que la structure de capital d'une entreprise est un choix. Que les décisions, dans le cas présent, auraient certainement été autres s'il avait été question d'une entreprise familiale ou d'une coopérative, ou si les actionnaires et gestionnaires avaient été plus attentifs aux impacts sociaux lors de l'analyse de leur tableau de bord.

Enfin, pour encadrer cette gouvernance et ce financement vertueux, il est essentiel d'avoir un accord plus fondamental sur les modèles. Rappelons que Delhaize maximise ses résultats financiers dans un système aujourd'hui légal, qui ouvre la porte à des mises en concurrence nuisibles et déloyales. C'est notamment la coexistence de plusieurs conventions collectives qui est pointée du doigt car elle invite à la mise en concurrence des enseignes, dans un nivellement par le bas. On ne peut compter principalement ou uniquement sur la bonne volonté des gestionnaires. Le législateur se sent partiellement impuissant dans notre économie mondialisée mais il faut souligner que l'inaction politique n'est pas une option face à ces évolutions.

L'impasse de la concertation sociale chez Delhaize constitue donc un tournant nous concernant tous et dont les leçons doivent être tirées d'une manière plus générale si on veut prévenir de nouveaux drames sociaux.

POUR EN SAVOIR PLUS SUR LE PASSAGE SOUS FRANCHISE DES DELHAIZE, CE QUE PERDRONT VRAIMENT LES EMPLOYÉ-ES ET QUAND, VOYEZ [CE FOCUS RÉALISÉ PAR GUILLAUME WOELFL SUR « LA PREMIÈRE » À LA MI-MARS.](#)