

Hyperflexibilité dans les supermarchés : un jeu où personne ne gagne...

en bref

Une étude qui démontre que de meilleures conditions de travail peuvent améliorer la rentabilité d'un supermarché.

Luca Ciccia,
Collectif
Solidarité
contre
l'exclusion.

1. Le travail dans un supermarché

C'est bien connu, le monde des grandes surfaces est l'exemple type de l'hyperflexibilité qu'impose une concurrence effrénée dont les femmes sont le plus souvent victimes. On distingue quatre formes de flexibilité :

- flexibilité horaire ;
- flexibilité des salaires ;
- flexibilité des contrats ;
- flexibilité fonctionnelle liée aux tâches effectuées.

Les grandes surfaces se caractérisent par une application intensive de ces modes de flexibilité, véritable obsession des employeurs. La dernière bataille syndicale - gagnée ! - liée au travail du dimanche confirme son actualité. Cette flexibilité se situe tant au niveau de la gestion du personnel que des horaires, tant dans les rayons que dans les caisses, pour les employés comme pour leurs "petits chefs". Mais elle s'applique de manières différentes selon les politiques appliquées dans les différentes grandes surfaces. Une enquête comparative¹ entre deux grandes surfaces aux politiques de flexibilité totalement différentes confirme que, loin d'être une nécessité économique, l'hyperflexibilité ne profite ni aux employés ni aux employeurs...

L'enquête porte sur deux modèles de gestion de la flexibilité dans une même chaîne de grandes surfaces alimentaires. Elles sont identiques en terme de taille, d'environnement concurrentiel, elles ont le même type de clientèle, les mêmes produits. Leurs objectifs de flexibilité répondent donc aux mêmes nécessités.

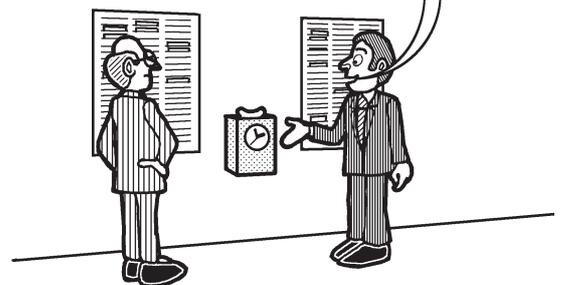


2. A gestion différente, résultats différents

Dans le premier, la flexibilité est obtenue sur base d'une gestion des ressources humaines telle que décrite dans le témoignage publié page 34 : une majorité d'emplois à temps partiel (54%), des contrats hebdomadaires courts (20 à 25 heures/semaine), de nombreuses heures supplémentaires, des horaires imprévisibles, des heures travaillées et des primes pour heures supplémentaires ou horaires irréguliers non payées, l'absence de jour de repos fixe, aucune formation ni concertation sociale... L'idéal pour cet employeur serait de n'avoir que des temps partiels de 20 heures/semaine.

Dans le second supermarché, la même capacité de répondre aux aléas est atteinte mais selon des modalités totalement opposées à la première grande surface. L'idéal de cet employeur est tout autre. Il privilégie un personnel stable, impliqué dans son travail. Il sait que cela passe par des emplois à temps plein. Dans ce magasin, les temps partiels ne représentent que 11% des emplois, sont strictement volontaires et ils sont longs (contrats de 30h/sem.). Très peu d'heures complémentaires sont prestées, le recours aux contrats à durée déterminée est très faible et il ne fait jamais appel aux intérimaires. Les primes sont plus favorables que celles prévues par conven-

Voici le nouveau type de pointeuses, adaptées aux contrats courts et irréguliers. Elle compte en secondes.



BER

tion collective. Cet employeur utilise tous les fonds disponibles pour mener une réelle politique de formation continue et collabore étroitement avec les représentants des travailleurs au conseil d'entreprise. Dans ce cas-ci, la flexibilité est fonctionnelle. Polyvalence et mobilité sont demandées entre rayons, entre caisses et rayons. Le degré de satisfaction des employés est élevé, la rotation annuelle du personnel est incroyablement basse (2%).

Ce mode de gestion convient mieux au personnel que celui appliqué dans notre premier exemple. On pourrait dès lors se demander comment les employés de cette entreprise sont arrivés à arracher ces gains à l'employeur. Et on imagine que l'employeur de notre cas n°1 doit être peu envieux de son collègue. C'est ici que cette enquête tord le cou aux idées reçues. Le magasin n°2 est non seulement plus agréable pour ses employés, mais il est surtout plus rentable... Notre employeur n° 2 n'est pas un idéaliste qui s'est trompé de parcours. Il est juste plus intelligent que les autres.

Le second magasin (tout comme les deux autres de la même région qui ont adapté cette politique que nos amis néolibéraux qualifieraient de rigide) a une part de frais de personnel par rapport au chiffre d'affaire inférieure (5,75%) à la moyenne de la chaîne d'hypermarchés dont il fait partie (6,5%). A l'inverse, notre premier exemple, à la flexibilité galopante, a une moyenne de frais de personnel supérieure (8,5%) et son chiffre d'affaire décline lentement d'une année à l'autre. Le second voit au contraire ses ventes progresser et réalise une meilleure marge brute (15,21 contre 14%)

Moralité : la flexibilité à outrance est non seulement nuisible pour les salariés, le plus souvent des femmes, mais est contreproductif pour l'employeur. Amis employeurs, il est encore temps de changer votre fusil d'épaule...

