

Delhaize : la bombe sociale de 2023

Le conflit social qui s'est tenu chez Delhaize en 2023 a occupé le devant de la scène médiatique durant de longs mois. À son origine, le 7 mars 2023, la direction du groupe Delhaize annonce un plan de passage en franchise des 128 magasins dont la gestion est intégrée directement au groupe. Moins d'un an après, le 19 février 2024, Delhaize dévoile les noms des repreneurs des derniers magasins qui restent encore à franchiser. Entre les deux dates, se déploie l'une des luttes sociales belges les plus importantes de ces dernières années.

La présentation de ce conflit nécessite une explicitation du contexte, tant du secteur belge de la distribution alimentaire et du groupe Delhaize que de la volonté de franchiser (X.1). Nous abordons ensuite les trois grandes étapes de la lutte entre syndicats et direction : d'abord, une phase d'actions amples (X.2) ; ensuite, une phase de mobilisations plus ponctuelles (X.3) ; enfin, une phase de passage en force de la direction de Delhaize (X.4). La dernière partie de ce chapitre met en lumière les évolutions du modèle belge de concertation sociale dont ce conflit constitue un exemple particulièrement révélateur (X.5). La conclusion retrace les grandes lignes et envisage des perspectives d'avenir.

X.1. Le contexte du plan de franchisation

La compréhension du contexte du plan de franchisation de Delhaize requiert des développements quant à quatre aspects : *primo*, la situation du groupe Delhaize en Belgique au début de l'année 2023 (X.1.1) ; *secundo*, les événements qui, en février 2023, précèdent l'annonce du plan de franchisation et en posent les prémices (X.1.2) ; *tertio*, les circonstances de cette annonce lors du conseil d'entreprise le 7 mars (X.1.3) ; *quarto*, le nœud particulier du conflit que constitue le changement de commission paritaire induit par la franchisation (X.1.4).

X.1.1. Delhaize, un groupe bénéficiaire dans un secteur sous pression

Le groupe Delhaize est un acteur majeur du secteur belge de la distribution alimentaire. Au début de l'année 2023, il dispose de 764 points de vente en Belgique : d'une part, 128 magasins intégrés à la structure du groupe (à savoir 23 situés en Région bruxelloise, 41 en Wallonie et 64 en Flandre) et, d'autre part, 636 magasins franchisés (opérant sous les marques AD Delhaize, Proxy Delhaize et Shop&Go)¹. Le caractère « intégré » des magasins de la première catégorie implique que tous les travailleurs de ceux-ci sont des salariés de l'entreprise Delhaize. Les conventions collectives de travail (CCT) sont donc négociées pour l'ensemble de ces salariés, ce qui favorise une certaine unité entre les travailleurs des différents magasins intégrés. À l'opposé, les gérants des magasins franchisés sont des indépendants, sous-traitants pour la maison-mère Delhaize. Le gérant indépendant est propriétaire du fonds de commerce (personnel, clientèle, activité, stock) mais est locataire du magasin qui, en tant que bien immobilier, appartient au groupe Delhaize. Les salariés de ces établissements franchisés ont donc un contrat de travail avec le seul gérant de leur implantation. Ils se trouvent dès lors relativement isolés, ce qui les déforce dans les négociations et les actions collectives.

* Chapitre rédigé par François-Xavier Lievens et Alexandre Orban.

¹ *Le Soir*, 15 mars 2023.

Actif en Belgique et au Luxembourg, le groupe Delhaize appartient à la société-mère Ahold Delhaize, basée aux Pays-Bas et issue de la fusion qui a été opérée entre Ahold et Delhaize le 25 juillet 2016². Ahold Delhaize détient 21,3 % des parts de marché de la distribution alimentaire en Belgique³ (en tenant compte des 764 magasins Delhaize et des 75 magasins Albert Heijn, détenus par Ahold).

En Belgique, le secteur de la distribution alimentaire est soumis à une forte concurrence, à la fois entre les acteurs présents sur le territoire et vis-à-vis du commerce en ligne⁴. Telle est la raison pour laquelle Delhaize a procédé à une restructuration en 2014, ce qui a donné lieu à un conflit social durant la même année⁵. Les effets de cette restructuration ont été contestés lors de grèves en 2017⁶. L'entreprise a connu encore d'autres confrontations notables avec ses travailleurs et syndicats en 2020, en raison des circonstances liées à la crise sanitaire due à la pandémie de Covid-19⁷, et en 2021, dans ses activités de logistique au dépôt de Zellik⁸. Malgré cette situation sectorielle et interne, les activités du groupe Delhaize génèrent des bénéfices : 114,8 millions d'euros en 2019, 130 millions d'euros en 2020, 48,1 millions d'euros en 2021, 10,5 millions d'euros en 2022⁹. Il est à noter que les magasins intégrés représentent 45 % du chiffre d'affaires du groupe, tandis que les magasins franchisés en représentent 55 %. En 2023, le groupe essuie des pertes à hauteur de 389,2 millions d'euros¹⁰ et *L'Écho* estime que le plan de franchisation a coûté 476 millions d'euros au groupe belge¹¹.

Quant à la société-mère Ahold Delhaize, ses bénéfices s'élèvent à 1,8 milliard d'euros en 2019, 1,4 milliard en 2020, 2,2 milliards d'euros en 2021, 2,5 milliards d'euros en 2022 et 1,9 milliard d'euros en 2023¹².

² Ahold Delhaize est actif non seulement en Belgique, au Luxembourg et aux Pays-Bas, mais aussi dans d'autres pays d'Europe (Grèce, Portugal, Roumanie et Serbie), aux États-Unis et en Asie.

³ *De Standaard*, 8 mars 2023.

⁴ Pour le détail, cf. le chapitre écrit par Charlotte Dumont et Mathieu Strale relatif à l'ensemble du secteur de la grande distribution, présent dans cette publication.

⁵ E. MARTINEZ, « Le "plan de transformation" de Delhaize Belgique », in I. GRACOS, « Grèves et conflictualité sociale en 2014 », *Courrier hebdomadaire*, CRISP, n° 2246-2247, 2015, p. 45-52.

⁶ L. GUTIERREZ, A. ORBAN, « Espaces de grève ? Géographie des conflits du travail dans la grande distribution belge contemporaine », *Belgeo. Revue belge de géographie*, n° 1, 2023, <https://journals.openedition.org/belgeo>. Pour plus de détails sur les conflits de 2014 et de 2017, cf. L. GUTIERREZ, « La dimension spatiale des conflits du travail dans le secteur de la grande distribution », mémoire de fin d'études, Université libre de Bruxelles (ULB), 2018.

⁷ A. ORBAN, M. STRALE, G. LAMBERT, « Les conflits du travail dans la grande distribution : la gestion de l'urgence s'ajoute à la crise structurelle », in I. GRACOS, « Grèves et conflictualité sociale en 2020. I. Concertation et mobilisation aux niveaux interprofessionnel et sectoriel », *Courrier hebdomadaire*, CRISP, n° 2511-2512, 2021, p. 76-86.

⁸ A. ORBAN, M. STRALE, « Négociations et conflits dans la grande distribution en 2021 », in I. GRACOS, « Grèves et conflictualité sociale en 2021. II. Luites sociales : entre salariat et précarité », *Courrier hebdomadaire*, CRISP, n° 2541-2542, 2022, p. 22-35.

⁹ Ces chiffres sont issus des comptes déposés par la société Delhaize Le Lion (groupe Delhaize) auprès de la Banque nationale de Belgique (accessibles sur le site Internet <https://consult.cbso.nbb.be>). Il s'agit du bénéfice d'exploitation avant impôt (code 9901).

¹⁰ Même source.

¹¹ *L'Écho*, 16 août 2024. Selon les auteurs de l'article, ces pertes s'expliquent surtout par la vente des fonds de commerce à des repreneurs à des prix inférieurs à leur valeur réelle, entraînant une perte financière pour le groupe Delhaize.

¹² Ces chiffres sont issus des rapports annuels d'Ahold Delhaize (accessibles sur le site Internet www.aholddelhaize.com). Il s'agit du bénéfice d'exploitation après impôt.

X.1.2. Les prémices du conflit social

Début 2023, trois événements donnent le ton pour l'année à venir.

Tout d'abord, le 15 février, le président directeur général d'Ahold Delhaize, Frans Muller, annonce que l'entreprise doit réaliser un milliard d'euros d'économie en 2023 dans l'ensemble de ses activités à travers le monde (la société étant cependant particulièrement présente sur le territoire belge)¹³.

Ensuite, le lendemain, 16 février, la direction du groupe Delhaize dénonce la CCT relative à l'organisation du travail dans ses 128 magasins intégrés de Belgique¹⁴. Cette CCT, qui encadre les fonctions, les tâches et les horaires des travailleurs, est considérée par Delhaize comme un frein à une gestion plus flexible et efficace de l'activité¹⁵. Une telle résiliation unilatérale est légale mais peu courante. La décision constitue donc une « bombe » selon le responsable sectoriel du commerce au sein de la Centrale générale des syndicats libéraux de Belgique (CGSLB), Wilson Wellens¹⁶. De son côté, la présidente du Syndicat des employés, techniciens et cadres (SETCA, affilié à la Fédération générale du travail de Belgique - FGTB) et responsable du secteur du commerce au sein de cette organisation, Myriam Delmée, déclare : « Les chiffres ne sont pas bons, on presse le citron : les travailleurs ! Pendant ce temps-là, les actionnaires continueront à emplir leurs poches »¹⁷. L'étonnement syndical est d'autant plus fort que la CCT a été conclue en 2018 après deux années de négociation. La dénonciation de ce texte fait craindre aux travailleurs et aux syndicats une volonté de franchiser des magasins, notamment parce que la CCT garantissait la gestion propre des magasins intégrés¹⁸. Cette CCT continue toutefois de produire des effets juridiques jusqu'au 20 août, en raison du préavis de dénonciation de six mois. Pour renégocier l'organisation des magasins, la direction convoque les organisations syndicales à une première réunion le 30 mars et à une seconde au mois de juin¹⁹. Dès le début du mois de mars, ces réunions perdent cependant leur utilité par suite de l'annonce de la décision de Delhaize de franchiser l'ensemble des magasins intégrés (cf. *infra*), puisque cela implique le transfert de la gestion du personnel du groupe Delhaize aux différents repreneurs indépendants.

Enfin, fin février, la direction de Delhaize décide de déménager la logistique des fruits et légumes du dépôt de Zellik vers celui d'Asse, éloignés l'un de l'autre d'une centaine de mètres²⁰. Cela donne lieu à une grève des travailleurs du dépôt de Zellik, le 28 février²¹. Delhaize saisit alors la justice pour faire interdire les blocages à cet endroit, afin que le travail continue et que les marchandises soient livrées. Par une ordonnance rendue sur requête unilatérale déposée en extrême urgence, le président du tribunal de première instance néerlandophone de Bruxelles donne droit à Delhaize. Il interdit ainsi tout blocage de l'activité

¹³ *De Standaard*, 15 février 2023.

¹⁴ *De Tijd*, 17 février 2023.

¹⁵ *Ibidem*.

¹⁶ *La Libre Belgique*, 17 février 2023.

¹⁷ *L'Écho*, 17 février 2023.

¹⁸ *L'Écho*, 2 mars 2023.

¹⁹ *L'Écho*, 18 février 2023.

²⁰ *L'Écho*, 2 février 2023.

²¹ *Ibidem*.

au dépôt de Zellik entre le 1^{er} et le 8 mars, sous peine d'une amende de 500 euros par personne et par infraction²².

Ces trois prémices dessinent les contours du conflit majeur qui va découler de l'annonce de la franchisation, le 7 mars. Tout d'abord, Delhaize veut réduire ses dépenses (à hauteur d'un milliard dans le monde à l'échelle d'Ahold Delhaize), ce qui pourrait être facilité par la franchisation ; en effet, selon une estimation de la Centrale nationale des employés (CNE, affiliée à la Confédération des syndicats chrétiens de Belgique - CSC), cette opération est susceptible de générer jusqu'à 212,2 millions d'euros d'économies pour le groupe en Belgique²³. Ensuite, Delhaize résilie la CCT relative à l'organisation du travail dans les magasins intégrés pour accroître la flexibilité, or la franchisation constitue un moyen de faciliter une telle évolution par la renégociation de la gestion du travail au sein de chaque établissement entre les travailleurs et les nouveaux repreneurs indépendants. Enfin, face à une contestation de ses plans de changement à Zellik, Delhaize saisit la justice pour bloquer la grève plutôt que de dialoguer avec les représentants syndicaux.

X.1.3. L'annonce du plan de franchisation

Le 7 mars 2023, la direction du groupe Delhaize convoque un conseil d'entreprise extraordinaire pour, selon son porte-parole, « présenter les perspectives d'avenir de l'entreprise Delhaize en général »²⁴. Bien qu'ils aient récemment réfuté des rumeurs de franchisation²⁵, les dirigeants de l'enseigne annoncent le plan de franchisation des 128 magasins intégrés²⁶ – employant 9 207 travailleurs –, qui sont destinés à être transférés à des repreneurs indépendants²⁷. La transmission de l'ensemble des contrats de travail à ceux-ci permet à Delhaize de se défaire de milliers de salariés sans les licencier, et donc d'éviter une procédure de licenciement collectif.

Le lendemain de l'annonce, les salariés de la grande majorité des 128 établissements concernés arrêtent le travail en signe de protestation, avec le soutien des syndicats. Le nombre de magasins fermés est de 107 selon Delhaize²⁸ et de 114 selon le journal *L'Écho*²⁹. Nonobstant le nombre exact, les trois régions du pays sont concernées en ce début de mouvement, même si les magasins de la Région bruxelloise semblent déjà se distinguer par une participation à la grève encore plus importante que ceux de Wallonie et de Flandre. En effet, la totalité des

²² Tribunal de première instance néerlandophone de Bruxelles, n° 23/303/B, 1^{er} mars 2023, inédit.

²³ CNE, Dossier de presse « Conflit social chez Delhaize », www.lacsc.be/cne, p. 16-17.

²⁴ *La Libre Belgique*, 7 mars 2023.

²⁵ *L'Écho*, 7 mars 2023.

²⁶ *De Morgen*, 8 mars 2023. Il est à noter que les 10 magasins intégrés que le groupe Delhaize détient au Grand-Duché de Luxembourg restent en gestion propre et ne sont pas concernés par cette annonce (*L'Écho*, 8 mars 2023).

²⁷ S'agissant des repreneurs, M. Djegham précisera : « Il ne faut pas confondre le petit commerce du coin avec le franchisé. On parle de magasins qui sont sous la coupe d'une multinationale ou de grandes enseignes et qui reversent une partie de leurs marges à ces grandes enseignes. Il faut aussi savoir que Delhaize est propriétaire de la totalité des magasins qui vont être mis en franchise et donc du coup les loyers du petit gérant indépendant qui reprendrait un magasin Delhaize ir[o]nt dans les poches du groupe Delhaize. Donc on est clairement dans un modèle économique qui se décharge de tous les risques mais qui par contre ramasse le pognon » (CNE, vidéo publiée sur YouTube, 30 mai 2023).

²⁸ Communication sur le site Internet www.delhaize.be, 8 mars 2023.

²⁹ *L'Écho*, 8 mars 2023.

magasins bruxellois sont en grève le 8 mars alors que certains magasins wallons et flamands ne le sont pas (selon le site Internet de Delhaize).

Pour justifier sa décision, la direction du groupe Delhaize invoque la flexibilité du travail, l'ancrage local et la dynamique entrepreneuriale qui caractérisent les magasins franchisés. Grâce à ces avantages, fait-elle valoir, les magasins franchisés ont enregistré une croissance de leur chiffre d'affaires de + 3,5 % entre 2018 et 2022, contre une perte de – 1,1 % pour les magasins intégrés au cours de la même période³⁰. De leur côté, les syndicats s'opposent frontalement au plan annoncé. Au SECTA, M. Delmée indique : « Le profil Ahold prend le dessus, or la notion de flexibilité aux Pays-Bas est beaucoup plus large qu'en Belgique. Cela ne présage pas des choses positives »³¹. À la CNE, le permanent Manuel Gonzalez affirme : « Le profit de cette mesure va aller aux actionnaires, alors que les pertes seront supportées par le personnel »³². À la CGSLB, W. Wellens décrit des représentants syndicaux « bouleversés, étonnés, fâchés »³³. Du côté patronal, l'administrateur-délégué de la Fédération belge du commerce et des services (COMEOS), Dominique Michel, considère que l'annonce d'une franchisation chez Delhaize est « à la fois prévisible et prévu[e] » étant donné l'inadaptation du droit du travail aux évolutions du secteur et à la concurrence avec le commerce en ligne³⁴.

Pour sa part, le vice-Premier ministre et ministre fédéral de l'Économie et du Travail au sein du gouvernement fédéral De Croo (PS/MR/Écolo/CD&V/Open VLD/Vooruit/Groen), Pierre-Yves Dermagne (PS), se dit « choqué » et demande à la direction de Delhaize d'investiguer avec les syndicats d'autres options que la franchisation³⁵. Aucune mesure n'est cependant adoptée par le gouvernement ou le Parlement fédéral.

X.1.4. Le changement de commission paritaire compétente : un nœud du conflit

La réglementation du travail dans le secteur de la distribution alimentaire n'est pas unifiée. Elle se structure autour de trois commissions paritaires (CP) et d'une sous-commission paritaire (SCP), en fonction du nombre de travailleurs, du nombre d'implantations et du type de marchandises. Les magasins qui comptent moins de 20 travailleurs relèvent de la CP201 (« petit commerce d'alimentation »). Les enseignes qui comptent au moins 20 travailleurs mais moins de trois établissements relèvent de la SCP202.01 (« moyen commerce d'alimentation »). Les sociétés qui comptent au moins 20 travailleurs et au moins trois établissements relèvent de la CP202 (« commerce d'alimentation »). Les entreprises qui comptent au moins 50 travailleurs, à la fois ouvriers et employés, et dont l'activité concerne non seulement l'alimentation mais aussi plusieurs branches de commerce relèvent de la CP312 (« grands magasins »). Dans ce paysage éclaté, les travailleurs du groupe Delhaize relèvent donc de la CP202 (qu'ils travaillent au siège social, dans les dépôts ou au sein des magasins intégrés), mais ceux des magasins franchisés dépendent de la CP201 ou de la SCP202.01 selon que leur magasin compte moins de 20 employés ou au moins ce nombre.

³⁰ *De Standaard*, 8 mars 2023.

³¹ *La Libre Belgique*, 8 mars 2023.

³² *Ibidem*.

³³ *Ibidem*.

³⁴ *Ibidem*.

³⁵ *De Morgen*, 10 mars 2023.

Le rattachement à l'une ou l'autre des quatre CP ou SCP n'est pas anodine parce que les CCT négociées au sein de chacune de celles-ci, et donc les droits sociaux des travailleurs concernés, diffèrent³⁶. Quelques exemples illustrent ces écarts. Les salaires et autres avantages sont plus élevés en CP202 qu'en CP201 et en SCP202.01. Le temps de travail hebdomadaire est de 35 heures en CP202, de 36 heures 30 minutes en SCP201.01 et de 38 heures en CP201. Le travail le dimanche est davantage favorisé en CP201 et en SCP202.01 qu'en CP202, en raison d'un supplément salarial horaire. Surtout, il n'existe de délégation syndicale et de prime syndicale qu'en CP202. Sur ces différents critères, les régimes de la CP201 et de la SCP202.01 sont donc moins favorables aux travailleurs que celui de la CP202.

En vertu de la loi du 5 décembre 1968³⁷, lorsqu'une entreprise change de (S)CP, le travailleur conserve ses droits sociaux antérieurs – c'est-à-dire ceux qui sont stipulés par la CCT applicable dans l'ancienne (S)CP –, ceux-ci étant intégrés à son nouveau contrat de travail individuel. De même, en vertu de la CCT interprofessionnelle n° 32bis³⁸, dans le cas d'un transfert d'entreprise, c'est-à-dire lorsqu'un travailleur change d'employeur, ses droits sociaux sont automatiquement incorporés à son nouveau contrat de travail individuel. Ces règles sont toutefois soumises à une exception (si la CCT applicable dans l'ancienne (S)CP prévoit une clause contraire) et à deux possibilités d'extinction (d'une part, si la CCT applicable dans l'ancienne (S)CP avait été conclue pour une durée déterminée et, d'autre, si la CCT applicable dans la nouvelle (S)CP est ou devient plus favorable que celle applicable dans l'ancienne (S)CP).

Cependant, dans le cas des travailleurs des 128 magasins intégrés de Delhaize appelés à être franchisés, les règles inscrites dans la loi du 5 décembre 1968 et dans la CCT interprofessionnelle n° 32bis impliquent une individualisation des droits sociaux contenus dans les CCT de la CP202, puisque les seuls droits qui s'imposeront d'office aux repreneurs seront ceux qui sont stipulés dans les CCT de la SCP202.02 ou de la CP201 selon les cas. Or chaque repreneur, moyennant les limites fixées en SCP202.02 ou en CP201, pourra tenter de renégocier avec ses travailleurs, individuellement ou collectivement, les conditions de travail (salaire et avantages, temps de travail, travail du dimanche, etc.). Cela sera d'autant plus simple pour lui que le rapport de force lui sera favorable, eu égard à la disparition de la délégation syndicale et au fait que la négociation se tiendra au sein d'un seul magasin et non de plusieurs³⁹. Cette potentielle réduction des droits des travailleurs est au cœur des craintes syndicales dès le début du conflit⁴⁰.

La direction du groupe Delhaize tient un discours ambigu quant au changement de CP et à ses implications. D'un côté, elle nie que la différence de droits sociaux, donc de coût salarial, constitue une des raisons majeures du plan de franchisation⁴¹. D'un autre côté, elle reconnaît

³⁶ Pour un aperçu de ces différences, cf. *Le Soir*, 8 mars 2023 (uniquement entre la CP202 et la SCP202.01) et CNE, Dossier de presse « Conflit social chez Delhaize », *op. cit.*, p. 19-25 (pour l'ensemble des (S)CP du secteur de la distribution alimentaire).

³⁷ Loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires (*Moniteur belge*, 15 janvier 1969).

³⁸ Convention collective de travail 32bis du 7 juin 1985 concernant le maintien des droits des travailleurs en cas de changement d'employeur du fait d'un transfert conventionnel d'entreprise et réglant les droits des travailleurs repris en cas de reprise de l'actif après faillite (*Moniteur belge*, 9 août 1985).

³⁹ *De Tijd*, 9 mars 2023.

⁴⁰ Cf. notamment *L'Écho*, 8 mars 2023 ; *Le Soir*, 8 mars 2023.

⁴¹ *Le Soir*, 8 mars 2023.

explicitement que le transfert de CP est favorable à la flexibilisation des horaires de travail, qui se trouve au cœur des justifications de l'opération de franchisation⁴².

X.2. Première phase (début mars – début avril) : un mouvement fort face à la répression de la direction et des pouvoirs publics

Le mouvement social au sein des magasins intégrés de Delhaize en 2023 connaît trois phases d'intensité différentes. La première phase se déroule de début mars à début avril.

Durant les trois premières semaines qui suivent l'annonce du plan de franchisation, la grande majorité des magasins intégrés situés en Région bruxelloise et en Wallonie sont en grève⁴³. Les piquets sont bien suivis, et ce de manière quotidienne. La situation est différente en Flandre, où nombre de magasins rouvrent leurs portes dès la mi-mars. Les employés de plus de la moitié des magasins flamands décident alors d'opter pour une « grève des samedis », se mobilisant uniquement ces jours-là. Quelques rares magasins sont en grève d'autres jours, comme à Alost et à Anvers. Durant cette première phase, les ouvriers des dépôts de Ninove et de Zellik, bien qu'ils ne soient pas directement concernés par la restructuration, soutiennent le mouvement des magasins intégrés à plusieurs reprises par des débrayages de solidarité. Plusieurs fois aussi, les employés des magasins viennent bloquer eux-mêmes les flux de marchandises sur ces sites⁴⁴. Le but est d'empêcher l'approvisionnement des magasins intégrés mais aussi des établissements franchisés (AD Delhaize, Proxy Delhaize et Shop&Go).

Face à ce mouvement d'ampleur, la direction du groupe Delhaize réagit par des mesures répressives, mobilisant la justice et les forces de police. Fin mars, elle initie plusieurs actions devant les tribunaux d'Anvers, de Bruxelles, de Courtrai, de Liège, de Mons et de Nivelles. Ces requêtes unilatérales visent à empêcher les actions de grève, au motif que celles-ci portent atteinte au bon fonctionnement des magasins et à la possibilité de travailler pour les employés ne participant pas au mouvement. En réaction, les syndicats introduisent plusieurs recours⁴⁵. Certaines décisions de justice obtenues par Delhaize seront ainsi annulées quelques mois plus tard (cf. *infra*), mais elles auront produit leurs effets entre-temps. Se rendant sur les piquets de grève, les huissiers y assignent des astreintes de 500 euros par personne empêchée de travailler, tandis que les forces de police encadrent et imposent une pression de différentes manières (surveillance, contrôles d'identité, arrestations, etc.).

Outre les recours contre les ordonnances rendues sur requête unilatérale, les services juridiques de la FGTB se mobilisent en faveur de la reconnaissance d'une procédure de licenciement collectif (dite « procédure Renault ») s'agissant tant des 280 personnes travaillant au siège social menacées de perdre leur emploi que des risques de suppression de postes durant et après la franchisation des magasins intégrés. Le 6 avril, une plainte pénale pour non-respect de la loi Renault et de l'obligation de consultation et d'information est déposée à cet égard par le

⁴² *La Libre Belgique*, 8 mars 2023.

⁴³ Sauf contre-indication, les éléments d'analyse des grèves qui suivent dans l'article proviennent d'un croisement entre sources patronales, syndicales et de presse mené depuis le début du conflit de 2023 par Alexandre Orban. La méthodologie de collecte de ces données et leur analyse seront plus amplement détaillées dans A. ORBAN, « Espaces d'engagement face au régime de travail : une géographie du conflit chez Delhaize en 2023 », *Belgeo*, à paraître en 2024.

⁴⁴ Le premier blocage de Zellik a lieu le 20 mars, en front commun. De tels blocages se répètent environ une à deux fois par mois durant les deux premières phases ; ils sont plus exceptionnels au cours de la dernière.

⁴⁵ Cf. notamment RTBF Info, 12 avril 2023, www.rtbf.be.

SETCA auprès de l'auditorat du travail de Bruxelles, contre la société Delhaize et trois membres de sa direction. La défense de la direction repose sur le fait que ces suppressions d'emploi prendront des mois et ne tombent donc pas dans le champ d'application de la procédure Renault⁴⁶.

Dans ce climat social tendu, les trois premières réunions du conseil d'entreprise de mars 2023 (les 14, 21 et 28 du mois) se soldent chacune par un échec des négociations⁴⁷. La direction se dit ouverte au dialogue, mais refuse de céder sur son plan de franchisation. Sur le banc syndical, l'opposition à ce plan est renforcée par le fait que les mobilisations dans les magasins et les dépôts sont au rendez-vous, ainsi qu'un certain soutien dans l'opinion publique. Par exemple, une pétition pour le retrait du plan de franchisation a été lancée le 11 mars et récolte plus de 54 000 signatures, le groupe Colruyt adresse une lettre au ministre P.-Y. Dermagne le 29 mars pour l'interpeler en lui faisant part de ses inquiétudes face à la généralisation du modèle de franchise, et une manifestation de soutien aux salariés de Delhaize réunit 2 500 personnes à Liège le 7 avril. Des rassemblements se tiennent aussi devant le siège social de Delhaize à Zellik lors de chaque réunion du conseil d'entreprise⁴⁸. Outre des délégués syndicaux et des salariés du groupe, des travailleurs d'autres secteurs (métal, enseignement, alimentation, santé, etc.) viennent soutenir l'action sur place.

Pendant ce temps, le mouvement de la « grève des samedis » s'essouffle en Flandre à partir de début avril ; quelques rares magasins continuent à faire grève autour des weekends, notamment à Anvers, à Berchem et à Deurne. En revanche, l'action collective suit son cours en Région bruxelloise, avec une grande majorité des magasins fermés. De même, une grosse moitié des magasins restent en grève en Wallonie. Cependant, dans ces deux régions également, plusieurs magasins commencent à reprendre le travail, sous la pression de la direction du groupe Delhaize et des forces publiques qui la soutiennent sur le terrain. En effet, les huissiers sont de plus en plus actifs. Ces officiers publics mènent une intervention majeure le 8 avril dans 16 magasins en Région bruxelloise et en Wallonie, passant parfois pendant plusieurs jours d'affilée dans un même magasin (comme à Bouffioulx, à Hornu et à Marcinelle)⁴⁹. La direction fait aussi usage d'autres tactiques plus informelles pour tenter de casser la grève, comme interdire aux grévistes d'accéder aux toilettes des supermarchés. Surtout, elle fait appel à de nombreuses reprises à des jobistes étudiants pour rouvrir des magasins⁵⁰. Le recours à des intérimaires pour remplacer des travailleurs en action de grève est interdit en droit belge, mais tel n'est pas le cas pour l'embauche de jobistes. La direction du groupe Delhaize fait grand usage de cette possibilité dans le but de porter un coup au mouvement social⁵¹.

Dans les sites des dépôts, des employés des magasins viennent à plusieurs reprises bloquer de manière pacifique les camions sortants ; ils sont soutenus par des ouvriers logistiques et des

⁴⁶ Celle-ci impose le licenciement d'au moins 30 personnes endéans 60 jours pour les entreprises comptant au moins 300 travailleurs (article 62, 5° de la loi du 13 février 1998 portant des dispositions en faveur de l'emploi, *Moniteur belge*, 19 février 1998).

⁴⁷ RTBF Info, 14 mars 2023, www.rtb.be ; *L'Avenir*, 23 mars 2023 ; VRT Nieuws, 28 mars 2023, www.vrt.be.

⁴⁸ Cf. notamment *Le Soir*, 14 mars 2023.

⁴⁹ Selon des témoignages de travailleurs et délégués syndicaux sur la page Facebook « Je soutiens le personnel de chez Delhaize », www.facebook.com. Cf. également RTBF Info, 8 avril 2023, www.rtb.be.

⁵⁰ *L'Écho*, 6 avril 2023.

⁵¹ Cf., par exemple, TéléMB, 7 avril 2023.

sympathisants⁵². Le calendrier de ces actions, qui gênent particulièrement les activités de Delhaize, semble suivre l'agenda des négociations. Si de nombreuses actions de la sorte proviennent notamment d'initiatives du front commun syndical, des actions spontanées sont aussi observées. La police intervient plusieurs fois en faisant usage de violence physique pour permettre de rouvrir les dépôts et à quelques camions de sortir. Un militant décrit l'une de ces interventions en ces termes : « Aujourd'hui, nos impôts ont été utilisés pour permettre à une multinationale en conflit social de continuer à faire du profit »⁵³.

X.3. Deuxième phase (mi-avril – juin) : un florilège d'actions collectives et un « ping-pong juridique »

La deuxième phase du conflit social prend place de mi-avril à juin. Elle est avant tout marquée par un déclin net du mouvement de grève quotidienne. Dès la seconde quinzaine du mois d'avril, la majorité des magasins intégrés sont ouverts en Wallonie comme en Flandre. La direction du groupe Delhaize décide d'ailleurs de remettre en fonctionnement le système de commandes en ligne « Collect » permettant des retraits dans 25 implantations. Certains magasins résistent encore, notamment dans le Hainaut (à Enghien, à Mons, à Montigny-le-Tilleul, à Morlanwelz et à Mouscron), à Marche-en-Famenne et, dans une moindre mesure, à Anvers, à Berchem et à Deurne. En Région bruxelloise, une petite majorité de magasins restent alors en grève de manière stable et quotidienne, et cela en dépit du fait que la répression via les huissiers se poursuit et que la direction continue d'appliquer des pressions informelles sur les employés.

Si de nombreux magasins rouvrent leurs portes lors de cette deuxième phase, nombre d'entre eux le font avec des effectifs sensiblement réduits (parfois moins de la moitié des employés habituels, selon la CNE⁵⁴), que ce soit pour des raisons affichées de grève ou d'absentéisme plus marqué qu'à l'ordinaire. De nombreuses gestionnaires ont encore recours au travail étudiant afin de tenter de casser les grèves et de permettre la réouverture de leurs magasins. M. Delmée (SETCA) indique : « Il y a toujours autant de grévistes mais de nombreux magasins rouvrent avec comme seul personnel le directeur et des étudiants »⁵⁵. Par ailleurs, des travailleurs de magasins ouverts continuent à se mobiliser de diverses manières dans le cadre de leurs tâches de travail au sein des magasins (sensibilisation des clients, appel à rejoindre une campagne de boycott, grève du zèle, utilisation des caddies pour freiner l'activité, etc.).

Pendant ce temps, les actions collectives menées par les syndicats et les employés se diversifient. Par exemple, le 12 avril, une action a lieu à Zaandam, aux Pays-Bas, à l'occasion de l'assemblée générale des actionnaires du groupe Ahold Delhaize⁵⁶. Le même jour, une manifestation se tient devant le palais de justice de Bruxelles contre l'interdiction des piquets

⁵² Le 18 mars, c'est même le dépôt d'un sous-traitant de Delhaize, Delhome, qui est bloqué par une mobilisation des syndicats en front commun.

⁵³ *L'Écho*, 6 avril 2023.

⁵⁴ CNE, Dossier de presse « Conflit social chez Delhaize », *op. cit.*, p. 4.

⁵⁵ *L'Écho*, 14 avril 2023.

⁵⁶ Une autre action symbolique a lieu à Amsterdam les 14 et 15 novembre, devant un magasin Albert Heijn, en collaboration avec le syndicat néerlandais *Federatie Nederlandse Vakbeweging* (FNV).

de grève⁵⁷. La CNE parodie la campagne de publicité menée par Delhaize⁵⁸. À plusieurs reprises, des travailleurs organisent des petits-déjeuners, apéros ou barbecues devant des magasins Delhaize (fermés ou non) afin de discuter avec les clients habituels. Enfin, le 17 avril, une manifestation sectorielle en front commun rassemblant environ 2 500 personnes se déroule à Bruxelles afin de déposer un cahier de revendications commun⁵⁹. Une partie des manifestants se rend au bâtiment de la Fédération des entreprises de Belgique (FEB), défendu par la police⁶⁰.

Du côté des négociations, les discussions entre les interlocuteurs sociaux sont au plus bas depuis l'annonce du 7 mars. Nommé par P.-Y. Dermagne, un conciliateur social a pour mission de trouver un accord entre la direction du groupe Delhaize et les syndicats. Une première réunion a lieu le 18 avril au SPF Emploi, Travail et Concertation sociale durant dix heures, sans succès⁶¹. La direction reste sur ses positions et ne veut pas remettre en question son plan de franchisation. Les syndicats déplorent l'absence de garantie d'emploi et l'absence de chiffres démontrant que la franchise est un modèle plus bénéfique. La réunion du 22 avril se conclut d'une manière similaire. L'absence de concession de la part de la direction et l'intense répression du mouvement social poussent même les syndicats à refuser la présence des représentants du groupe Delhaize lors d'une réunion sectorielle en CP202⁶².

De fin avril à début mai, le déclin du mouvement de grève se poursuit, atteignant désormais les magasins de la Région bruxelloise. Dans ce contexte où une large majorité de magasins est ouvert sur l'ensemble du territoire belge, seuls de rares employés continuent à faire grève. Dans certains cas, les derniers piquets suivis sont plus éparpillés, comme à Anvers, à Berchem ou à Deurne. Dans d'autres cas, une semaine entière de débrayage est observée de manière plus isolée, comme à Enghien, à Mons, à Evere (Léopold III), à Ixelles (Flagey) et à Jette (Arbre Ballon). Seuls les employés du supermarché Prince de Liège à Molenbeek-Saint-Jean se distinguent par un blocage ininterrompu jusqu'au début du mois de mai.

Durant cette période, la répression à la fois judiciaire et policière du mouvement social se poursuit à la demande de la direction du groupe Delhaize. En plus des ordonnances rendues sur requête unilatérale, certains tribunaux confirment, sur tierce opposition et à la suite d'un débat contradictoire, leurs jugements en faveur de Delhaize. Ainsi, le 19 avril, le tribunal de première instance néerlandophone de Bruxelles confirme l'interdiction des piquets de grève devant les magasins et dépôts de l'arrondissement judiciaire de Bruxelles⁶³ et à Puurs (en province d'Anvers) durant tout le mois d'avril. La secrétaire nationale de la CNE pour le commerce, Myriam Djegham, commente ainsi cette décision : « Les travailleurs de Delhaize reçoivent un nouveau coup sur la tête. C'est cette fois la justice belge qui leur fait faux bond. De quel côté

⁵⁷ *L'Avenir*, 12 avril 2023.

⁵⁸ CNE, Dossier de presse « Conflit social chez Delhaize », *op. cit.*, p. 3. Il s'agit de contrer une campagne de publicité par laquelle Delhaize souhaite rassurer ses clients et limiter le boycott. En guise de contre-campagne, des affiches grand format « Boycott Delhaize » remplacent les affiches de l'entreprise sur les panneaux publicitaires bruxellois.

⁵⁹ *Ibidem*, p. 4.

⁶⁰ *Ibidem*.

⁶¹ RTBF Info, 18 avril 2023, www.rtbef.be ; *L'Écho*, 18 avril 2023. Il est à noter que, lors de cette réunion, des forces de police sont présentes avec un véhicule autopompe (*L'Avenir*, 18 avril 2023).

⁶² Retaildetail, 4 mai 2023, www.retaildetail.be.

⁶³ L'arrondissement judiciaire de Bruxelles est formé des communes de l'arrondissement administratif de Bruxelles (correspondant à la Région bruxelloise) et de celles de l'arrondissement administratif de Hal-Vilvorde (en Brabant flamand).

se trouvent les autorités de notre pays ? »⁶⁴. Le tribunal de première instance néerlandophone de Bruxelles apparaît particulièrement opposé au mouvement social chez Delhaize durant l'ensemble du conflit. En effet, il prend plusieurs décisions successives limitant le droit de grève sur des territoires de plus en plus larges : au départ dans l'arrondissement de Bruxelles–Hal–Vilvorde, ensuite dans d'autres provinces, enfin dans l'ensemble du pays (cf. *infra*). Le même 19 avril, une permanente syndicale de la CNE est arrêtée sans grande justification sur le parking du Delhaize de Mons⁶⁵.

En mai, la répression du mouvement social prend une forme particulièrement offensive avec le recours à des outils « préventifs ». Ainsi, des huissiers se rendent au domicile de travailleurs de Delhaize pour leur signifier l'ordonnance en cours, afin d'anticiper leur éventuelle participation à des actions collectives⁶⁶. Le 15 mai, une action de blocage à Zellik est contrée avec une tactique similaire⁶⁷. La police et des huissiers distribuent des astreintes préventives devant les dépôts de Delhaize avant le début de l'action et nombre de personnes ayant prévu de participer à la mobilisation repartent chez elles.

En revanche, un large soutien au mouvement se manifeste au sein de la société civile. En avril, une carte blanche de soutien aux salariés de Delhaize est signée par une septantaine de personnes du monde académique, associatif et juridique⁶⁸. En mai, par une carte blanche intitulée « Pour protéger notre modèle social, nous appelons à boycotter Delhaize tant que ne cesse pas la violence à l'égard de ses travailleurs », 131 personnalités appellent les consommateurs à ne plus effectuer leurs achats dans les magasins Delhaize tant que le conflit social n'y aura pas pris fin⁶⁹. En juin, un « Appel aux étudiant.e.s jobistes à boycotter Delhaize » est lancé par une quarantaine de chercheurs et enseignants d'universités et de hautes écoles (ULB, UMons, UCLouvain, ULiège, VUB, etc.)⁷⁰.

En Région bruxelloise et en Wallonie, des citoyens créent des comités de soutien aux travailleurs de Delhaize. Celui de la Région bruxelloise, mis sur pied début mai, est particulièrement actif (affichage de posters, distribution de tracts, soutien sur les piquets, etc.). D'autres signes de solidarité se font également sentir de la part des clients de l'enseigne. Le 13 mai, un premier rassemblement, réunissant environ 200 clients et soutiens, a lieu devant un magasin de Schaerbeek (Chazal) pour appeler au boycott de Delhaize, sous le slogan « Les travailleurs de Delhaize sont en grève : de quel côté êtes-vous ? ». Des actions similaires ont lieu les 27 mai et 17 juin, respectivement à Uccle (Defré) et à Ixelles (Flagey). D'autres mobilisations de collectifs de clients (tags, affichage, etc.) appelant au boycott se tiennent en dehors des magasins : le 25 mai et le 24 juin, elles prennent place dans les villes de Bruxelles, de Liège, de Mons et de Namur. De nombreux citoyens vont même plus loin dans leur soutien aux salariés de Delhaize. Le 26 avril, de l'huile de vidange est déversée par le collectif « dHELLaize » devant cinq magasins de la Région bruxelloise : à Auderghem (Hankar), à Ixelles (Molière), à Schaerbeek (Chazal) et à Uccle (Defré et Fort Jaco)⁷¹. Les magasins

⁶⁴ RTBF Info, 19 avril 2023, www.rtb.be.

⁶⁵ RTBF Info, 19 avril 2023, www.rtb.be.

⁶⁶ CNE, Dossier de presse « Conflit social chez Delhaize », *op. cit.*, p. 4.

⁶⁷ *Survécu*, 15 mai 2023.

⁶⁸ RTBF Info, 20 avril 2023, www.rtb.be.

⁶⁹ *Le Soir*, 17 mai 2023, www.lesoir.be.

⁷⁰ *Le Soir*, 23 juin 2023, www.lesoir.be.

⁷¹ *L'Écho*, 26 avril 2023.

concernés ouvrent tout de même leurs portes. Parallèlement, la direction de Delhaize décide de fermer les magasins de Flagey et de Mons par suite de ce qu'elle nomme des « actes de vandalisme »⁷². Le 27 avril, des caddies sont renversés au supermarché de Seraing et de la colle est versée dans les serrures pour les bloquer⁷³.

Le point culminant du soutien de la société civile a lieu lors de la grande manifestation contre le *dumping* social dans le commerce et pour la défense du droit de grève, qui se tient le 22 mai 2023⁷⁴. Le président de la FGTB fédérale, Thierry Bodson, déclare lors de son discours : « Nous sommes dans un pays où on oppose le droit d'aller acheter, le droit de consommer, à un droit fondamental comme le droit de grève, à des droits fondamentaux qui sont défendus par les travailleurs de chez Delhaize. Nous ne pouvons pas accepter qu'on mette sur un même pied d'égalité le droit de commercer avec le droit de défendre les intérêts des travailleurs ». Cet événement rassemble dans les rues de Bruxelles plus de 25 000 personnes selon les syndicats, comprenant à la fois des employés, des syndicalistes et des personnes externes solidaires. Il se prolonge par un blocage des dépôts de Zellik⁷⁵.

En juin, les tribunaux de Gand, de Liège et de Nivelles annulent plusieurs requêtes unilatérales de Delhaize et valident la position syndicale⁷⁶. Pourtant, la direction de l'enseigne continue à suivre cette stratégie, qui a jusqu'alors porté ses fruits face aux piquets de grève, jusqu'en septembre. À plusieurs reprises, des employés se mobilisent lorsque leur magasin est libéré des ordonnances ; ils bloquent çà et là des magasins dans les trois régions du pays, de manière plus éparpillée que dans les premiers mois. Notamment, le 17 juin, des manifestations ont lieu devant neuf magasins en Région bruxelloise et dans le Hainaut⁷⁷.

Certains partis et mandataires politiques interviennent dans le débat. Respectivement en mai et en juillet, le PS et le PTB déposent chacun une proposition de loi visant à interdire le recours à des jobs étudiants en cas de grève⁷⁸ ; ces textes échoueront à être adoptés. Le 14 juin, la CNE organise un débat sur le conflit chez Delhaize, auquel sont conviés le président du PS, Paul Magnette, et une députée fédérale Écolo, Cécile Cornet. Les deux intervenants avouent l'incapacité du monde politique à influencer une direction d'entreprise comme Delhaize⁷⁹. Quelques bourgmestres se rendent sur des sites de magasins Delhaize pour défendre des

⁷² *L'Écho*, 28 avril 2023.

⁷³ *Ibidem*.

⁷⁴ BX1, 22 mai 2023, <https://bx1.be>.

⁷⁵ Le succès de cette mobilisation est sans doute aussi lié au contexte politique plus large, particulièrement répressif par rapport aux actions collectives, notamment avec le projet de loi porté par le ministre fédéral de la Justice, Vincent Van Quickenborne (Open VLD), qui vise à introduire dans le Code pénal une peine consistant en une interdiction judiciaire de participer à des manifestations revendicatives (cf. Chambre des représentants, *Projet de loi visant à rendre la justice plus humaine, plus rapide et plus ferme III*, n° 3322/1, 25 avril 2023). À ce propos, cf. chapitre 1.

⁷⁶ Ainsi, est annulée une requête unilatérale appliquée dans l'arrondissement judiciaire de Gand du 19 au 30 avril 2023 limitant le droit de grève dans les magasins de ce territoire (*L'Écho*, 14 juin 2023).

⁷⁷ BX1, 17 juin 2023, <https://bx1.be>.

⁷⁸ Chambre des représentants, *Proposition de loi modifiant la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail afin d'interdire l'utilisation de jobs étudiants en cas de grève*, n° 3383/1, 24 mai 2023 ; Chambre des représentants, *Proposition de loi modifiant la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail en vue d'interdire l'occupation d'étudiants lors d'une grève*, n° 3486/1, 5 juillet 2023.

⁷⁹ CNE, Dossier de presse « Conflit social chez Delhaize », *op. cit.*, p. 4 ; page Facebook « Centrale nationale des employés », 15 juin 2023, www.facebook.com.

mobilisations d'employés en cours et pour rappeler la loi aux forces de police et aux huissiers présents, comme à Ixelles le 17 juin et à Marcinelle le 28 juin⁸⁰.

Sur le front des négociations, après des mois sans avancées, la direction du groupe Delhaize prend une décision qui va à l'encontre des demandes syndicales. Le 13 juin, lors d'une réunion de conciliation, elle annonce qu'elle ne présentera pas les comptes annuels du groupe, et ce en dépit de l'obligation légale d'information économique et financière (ce qui l'expose donc à une amende)⁸¹. Or ces données représentent un enjeu certain pour les syndicats, puisqu'elles permettent notamment d'évaluer l'impact financier et humain du plan de franchise et du mouvement social.

Juste avant les vacances d'été, les syndicats parviennent à organiser des actions d'ampleur le 30 juin. D'une part, une action de désobéissance civile a lieu devant le 16 rue de la Loi, en zone neutre⁸², principalement par des représentants syndicaux de la CNE⁸³. Les militants rencontrent les porte-paroles du cabinet de P.-Y. Dermagne, qui promettent une rencontre avec le Premier ministre, Alexander De Croo (Open VLD), selon la CNE⁸⁴. La police les oblige à se retirer après 45 minutes d'action. D'autre part, 18 magasins se mettent en grève durant la journée, dont 15 en Région bruxelloise⁸⁵. Toutes ces actions soulignent la persistance du mécontentement des travailleurs et de leurs représentants syndicaux. Cependant, et cela sans doute en raison de la persistance du conflit mais aussi de sa répression, le mouvement social ne parvient plus à susciter des mobilisations de la même ampleur qu'en mars.

X.4. Troisième phase (juillet – décembre) : le passage en force de la direction

La troisième et dernière phase se déroule de juillet à décembre. Elle se caractérise par une moindre fréquence et par une moindre ampleur des actions des employés et des syndicats. Un élément important est la mise en application du plan de franchise, qui vient rythmer les mobilisations de salariés et qui pousse les repreneurs à prendre position. Les actions des travailleurs semblent également de moins en moins soutenues par des personnes et collectifs extérieurs aux magasins.

Durant l'été, soit assez tardivement, les dirigeants actuels et futurs de magasins franchisés font à leur tour entendre leur voix, afin de défendre leurs propres intérêts. Ainsi, le 2 juillet, l'Association professionnelle du libre-service indépendant en alimentation (ALPSIA) et Buurtsuper.be (qui est l'association des magasins indépendants au sein de l'Unie van Zelfstandige Ondernemers - UNIZO) émettent un avis négatif sur les contrats de franchise de Delhaize⁸⁶. Relayant un mécontentement également présent parmi les dirigeants des magasins déjà franchisés, les deux associations maintiendront cette position à plusieurs occasions durant

⁸⁰ Cf., par exemple, la publication du 28 juin 2023 sur la page Facebook de P. Magnette, www.facebook.com.

⁸¹ CNE, Dossier de presse « Conflit social chez Delhaize », *op. cit.*, p. 4.

⁸² La rue de la Loi, à Bruxelles, est celle dans laquelle se trouvent le siège du cabinet et des services administratifs du Premier ministre et la salle de réunion du Conseil des ministres ; en outre, le Palais de la Nation, abritant la Chambre des représentants et le Sénat, y dispose d'une entrée (généralement condamnée).

⁸³ LN24, 30 juin 2023, www.ln24.be ; RTBF Info, 30 juin 2023, www.rtbfb.be.

⁸⁴ CNE, Dossier de presse « Conflit social chez Delhaize », *op. cit.*, p. 4.

⁸⁵ RTBF Info, 30 juin 2023, www.rtbfb.be.

⁸⁶ CNE, Dossier de presse « Conflit social chez Delhaize », *op. cit.*, p. 4.

le reste de l'année⁸⁷. Début août, une lettre signée par les avocats d'une série de gérants franchisés actuels et futurs est envoyée à la direction du groupe Delhaize pour lui faire part de leurs inquiétudes quant aux conditions de reprise⁸⁸. Elle est suivie par l'expression dans la presse flamande de fortes craintes venant de dizaines de repreneurs⁸⁹. Ces repreneurs mécontents se placent donc en porte-à-faux avec la direction et dès lors, indirectement, du côté des syndicats dans l'opposition au plan de franchise. Les interventions des repreneurs ont d'autant plus de poids que nombre d'entre eux sont déjà les gérants d'autres magasins (de Delhaize ou d'autres enseignes)⁹⁰. Dans ce contexte, la direction de Delhaize fait savoir qu'elle a déjà suffisamment de candidats gérants et fait valoir que les conditions de reprise sont bonnes. À l'opposé, les syndicats partagent les appréhensions des repreneurs et relaient le mécontentement des indépendants franchisés et de leurs employés, s'agissant tant de Delhaize que d'autres sociétés (en particulier des magasins Mestdagh, rachetés et franchisés par Intermarché⁹¹).

Le 7 août, la direction du groupe Delhaize annonce une première vague de mise en œuvre du plan de franchise, visant à la transformation de 15 magasins (dont l'ouverture sous le nouveau statut est prévue entre octobre et novembre 2023)⁹². Les dirigeants de l'entreprise tentent à nouveau de rassurer leurs interlocuteurs et travailleurs en affirmant que les conditions de travail et d'emploi seront conservées grâce à la CCT interprofessionnelle 32bis (cf. *supra*). Les syndicats réfutent cette argumentation, notamment parce qu'il n'existe pas de garantie au niveau du maintien du volume d'emplois. En outre, ils dénoncent toujours un plan social déguisé pour éviter une procédure Renault. Les syndicats annoncent également des actions ciblées dans ces 15 premiers magasins franchisés ; par ailleurs, ils fustigent les anciens employés qui se sont portés candidats repreneurs car, à leurs yeux, ceux-ci ont fait le choix du camp patronal⁹³. Pour leur part, nombre des salariés des 15 établissements concernés éprouvent de la déception, car ils croyaient que des signes d'hésitation parmi les repreneurs auraient pu faire reculer la direction dans son plan. La perspective de la franchise les inquiète, eu égard au lot d'incertitudes qu'elle charrie concernant les conditions de travail.

⁸⁷ Par exemple, en octobre, lorsque P.-Y. Dergagne et le vice-Premier ministre et ministre fédéral des Classes moyennes, des Indépendants, des PME et de l'Agriculture, David Clarinval (MR), décideront de mieux encadrer le modèle de franchise à la suite d'abus observés dans les relations entre des maisons-mères et des gérants de magasin en franchise (décision qui aboutira à l'arrêté royal du 20 juin 2024 complétant les listes de clauses abusives pour les accords de partenariat commercial concernant le commerce de détail en magasin non spécialisé à prédominance alimentaire, *Moniteur belge*, 9 juillet 2024) et lorsque 120 gérants de magasins franchisés de Delhaize signeront une lettre de réclamation rédigée par l'Union des classes moyennes (UCM) et l'UNIZO pour dénoncer le fait que Delhaize limite la liberté d'entreprise des indépendants dans ses nouveaux contrats d'exploitation (*L'Écho*, 10 octobre 2023). Cf. également *L'Écho*, 16 septembre 2024 ; *La Libre Belgique*, 7 novembre 2023.

⁸⁸ RTBF Info, 4 août 2023, www.rtb.be.

⁸⁹ RTBF Info, 9 août 2023, www.rtb.be.

⁹⁰ À ce sujet, cf. O. BAILLY, « Franchise : Delhaize 2024, une promo d'enfer », *Médor*, n° 35, 2024, <https://medor.coop>.

⁹¹ Cf. le chapitre écrit par Charlotte Dumont et Mathieu Strale dans cette publication.

⁹² Retaildetail, 7 août 2023, www.retaildetail.be ; *Le Soir*, 7 août 2023.

⁹³ Cette opinion est partagée par d'autres collectifs, si l'on en croit les actions menées durant l'été visant différentes personnalités de la direction de Delhaize et de futurs repreneurs, devenus la cible de jets de peinture sur leurs maisons et leurs voitures en signe de protestation (*La Libre Belgique*, 7 octobre 2023).

Rapidement, une deuxième annonce suit : le 4 septembre, on apprend la mise en franchise de 17 magasins supplémentaires (la fin de la période de transition étant prévue pour 2024)⁹⁴.

Une série de grèves de protestation suivent ces deux premières annonces de concrétisation du plan de franchisation. Une certaine colère, toujours présente, s'exprime par le biais d'actions de protestation (affichages, tags, blocages de caddies, etc.), mais dans une moindre mesure que durant les deux premières phases. Le jour de la deuxième annonce, par exemple, deux magasins concernés en Région bruxelloise, à Etterbeek (Saint-Antoine) et à Woluwe-Saint-Lambert (Roodebeek), se mettent en grève pour une journée⁹⁵. Le 9 septembre, le comité bruxellois de soutien aux travailleurs de Delhaize mène une action dans un magasin d'Uccle (Fort Jaco), également visé par la nouvelle vague de franchise⁹⁶. À Ixelles le 23 septembre, 150 militants se rassemblent devant le supermarché Delhaize (Flagey), y entrent, remplissent les caddies de produits et les laissent dans les allées pour perturber l'activité, jusqu'à forcer la fermeture des portes⁹⁷.

En octobre, comme prévu, une quinzaine de magasins nouvellement franchisés ouvrent leurs portes. Lors de l'ouverture de celui de Denderleeuw, le 10 octobre, la police est présente parce que les médias s'attendent à une action syndicale. Finalement, seuls sont présents des représentants du SETCA, qui font symboliquement part de leur solidarité au personnel et demandent le respect des employés aux nouveaux gérants⁹⁸. Le 13 octobre, lorsque s'ouvre le magasin nouvellement franchisé de Nivelles, la CSC estime que le repreneur devrait relever de la CP202 plutôt que de la SCP202.01⁹⁹. En effet, il est déjà gérant de deux Proxy Delhaize et de cinq AD Delhaize (mais il les gère comme des entités indépendantes pour demeurer en SCP202.01).

En parallèle, les négociations reprennent à partir de la fin de l'été. P.-Y. Dermagne nomme Robert Tollet, ancien président du Conseil central de l'économie (CCE), comme facilitateur dans le conflit¹⁰⁰. Lors des réunions des 7 et 13 septembre, qui voient la première participation du directeur général de Delhaize Belgium, Xavier Piesvaux, aux discussions, syndicats et direction restent sur leurs positions¹⁰¹. Les choses bougent quelque peu le 15 septembre, lorsque la direction met sur la table des négociations ce qu'elle appelle une « proposition finale »¹⁰². Sans remettre en cause le plan de franchisation, celle-ci consiste en une hausse des primes proposées antérieurement : 1 645 euros bruts, plus 125 euros par année d'ancienneté, pour tous les travailleurs des 128 magasins concernés (au lieu des 1 500 euros bruts et 100 euros par année d'ancienneté annoncé en juin¹⁰³). Par ailleurs, Delhaize propose aux salariés qui entrent dans les conditions pour une prépension et sont intéressés par cette perspective de toucher une prime unique de 10 000 euros.

⁹⁴ *Le Soir*, 4 septembre 2023.

⁹⁵ *Le Soir*, 4 septembre 2023.

⁹⁶ Ce même comité avait déjà mené une action sur le site de ce magasin en août 2023.

⁹⁷ RTBF Info, 23 septembre 2023, www.rtbef.be.

⁹⁸ *La Libre Belgique*, 11 octobre 2023.

⁹⁹ *La Libre Belgique*, 14 octobre 2023.

¹⁰⁰ RTL Info, 18 août 2023, www.rtl.be.

¹⁰¹ *L'Écho*, 7 septembre 2023 ; 7sur7, 16 septembre 2023, www.7sur7.be.

¹⁰² *L'Écho*, 19 septembre 2023.

¹⁰³ VRT Nieuws, 26 juin 2023, www.vrt.be.

Les syndicats sont insatisfaits de la proposition de la direction de Delhaize¹⁰⁴. En plus des actions collectives, ils décident de rapporter la situation vers les assemblées de travailleurs en magasin, qui rejettent massivement la proposition (d'abord à la CGSLB, puis au SETCA, et une semaine plus tard à la CNE)¹⁰⁵. ACV Puls, centrale néerlandophone des employés affiliée la CSC, est la seule organisation syndicale désirant continuer les négociations sur la base de cette proposition. Elle décide donc d'accepter le plan de franchisation et de se concentrer sur les compensations pour les travailleurs des magasins concernés¹⁰⁶.

Malgré le large refus syndical, la direction du groupe Delhaize décide de passer en force et de poursuivre la mise en œuvre de son plan.

Les intérêts des salariés de Delhaize rejoignent plus largement ceux des salariés de la grande distribution. Le 23 novembre, une nouvelle réunion de négociation sectorielle a lieu¹⁰⁷. Un désaccord important existe alors entre le patronat et les syndicats sur l'enjeu de la prime de pouvoir d'achat. Dans un contexte de norme salariale de 0,4 %, le gouvernement fédéral cherche à calmer la grogne syndicale en autorisant une prime de 750 euros dans des entreprises réalisant des bénéfices (moyennant une négociation d'entreprise après un accord sectoriel, et ce avant le 31 décembre). Le banc patronal propose que le montant de cette prime soit de 75 euros, tandis que les syndicats exigent qu'elle soit au minimum de 250 euros. De plus, les syndicats revendiquent l'ouverture d'une discussion sur le « travail faisable » et la qualité du travail, ce qui déplaît aux représentant patronaux.

En raison de ces désaccords et en anticipation de la réunion du 23, des actions syndicales ont lieu dans les dépôts de Delhaize à Ninove et à Zellik, ainsi que dans d'autres entreprises les 21 et 22 novembre¹⁰⁸. Le lendemain, un accord est trouvé concernant les employés : il consiste notamment en une prime au prorata du bilan de l'activité de l'entreprise durant l'année (de 75 à 750 euros), en une augmentation du remboursement des frais de déplacement, en une intervention pour les frais de garde et en une évaluation de la semaine de travail de quatre jours. Un accord similaire est conclu ensuite s'agissant des ouvriers¹⁰⁹.

Après ces mobilisations sectorielles, la fin de l'année reste calme en termes d'actions collectives, malgré l'amertume des syndicats et des salariés de Delhaize. Le 11 décembre, la cinquième vague de franchisation est annoncée par la direction ; elle suit celles d'octobre et de novembre. 89 magasins se trouvent alors dans un processus de franchisation et 29 ont déjà ouvert sous ce nouveau statut¹¹⁰. Le 19 février 2024, l'ensemble des 128 magasins ont trouvé un repreneur¹¹¹.

X.5. Un conflit révélateur des évolutions du modèle belge de concertation sociale

Le conflit social de 2023 chez Delhaize met en lumière des réalités socio-économiques qui questionnent peu ou prou le modèle belge de concertation sociale. En Belgique, les relations collectives se sont constituées par étape, depuis l'établissement des premiers conseils de

¹⁰⁴ LN24, 15 septembre 2023, www.ln24.be.

¹⁰⁵ *Le Soir*, 19 septembre 2023 ; *L'Avenir*, 27 septembre 2023.

¹⁰⁶ *De Morgen*, 21 septembre 2023 ; *L'Écho*, 28 septembre 2023.

¹⁰⁷ *L'Écho*, 23 novembre 2023.

¹⁰⁸ *L'Écho*, 22 novembre 2023.

¹⁰⁹ *L'Écho*, 23 novembre 2023.

¹¹⁰ *L'Écho*, 11 décembre 2023.

¹¹¹ *L'Écho*, 19 février 2023.

l'industrie et du travail en 1887 jusqu'à celui des organes nés après la Seconde Guerre mondiale. Parmi les fondements de l'institutionnalisation du conflit latent entre le capital et le travail, figurent notamment : la centralité de la commission paritaire comme lieu de négociation des conditions de travail et de salaires pour un secteur économique donné ; une représentation des travailleurs et de leurs syndicats au sein même de l'entreprise ; une liberté de négociation et d'action collective ; un compromis consistant à laisser la gestion de l'entreprise dans les mains du patronat en échange d'une amélioration des conditions de vie des travailleurs ; le fait que l'État est garant du bon fonctionnement du système. La situation chez Delhaize est particulièrement illustrative de la dégradation de chacun de ces piliers.

Primo, il existe une pluralité de commissions paritaires dans le secteur de la distribution alimentaire, ce qui permet un *dumping* social au sein de ce secteur. La direction du groupe Delhaize participe de cette dynamique au travers de son plan de franchisation. Or cela déstructure le principe selon lequel les conditions de travail et de salaire doivent être réglementées au même endroit pour un même secteur afin d'éviter qu'une concurrence ne naisse sur ce plan.

Secundo, le changement de commission paritaire a notamment pour conséquence une disparition de la délégation syndicale dans les différents magasins nouvellement franchisés. Le quotidien des travailleurs de Delhaize est affecté par cette disparition puisque la délégation joue un rôle important, à la fois pour contrôler la bonne application de la loi, pour représenter les salariés, et pour négocier individuellement et collectivement. Les travailleurs perdent désormais leur protection syndicale directe et sont davantage soumis au bon gré de l'employeur.

Tertio, la liberté de négociation et d'action collective est quasiment annihilée dans ce conflit. Négocier nécessite la présence de deux parties prêtes à s'écouter. Or, *in casu*, la direction du groupe Delhaize a montré à plusieurs reprises son absence d'ouverture et sa volonté de passer en force, en dépit de l'opposition des syndicats et des travailleurs. Certes, le droit de grève autorise les travailleurs à exercer une pression afin de contraindre un employeur au dialogue. Mais dans le cas présent, ce droit de grève est réduit à peau de chagrin en raison des interventions du pouvoir judiciaire. À maintes reprises, des tribunaux de première instance donnent raison à la direction de Delhaize et adoptent des ordonnances sur requête unilatérale pour interdire toute forme de blocage. Cette pratique n'est pas neuve¹¹², mais est particulièrement utilisée au cours de ce conflit. De plus, si les libellés des décisions garantissent uniquement le libre accès aux magasins et la continuité des activités, dans la pratique, la police et les huissiers outrepassent ce prescrit. Ainsi, plutôt que de se limiter à notifier les décisions aux contrevenants qui bloquent effectivement les magasins, ils font évacuer nombre de grévistes qui tiennent des piquets pacifiques non-bloquants¹¹³ (alors pourtant qu'il s'agit là d'une action autorisée par la justice et protégée par le droit de grève¹¹⁴). En multipliant les

¹¹² Sur cette pratique particulière, cf. F.-X. LIEVENS, « Blocage d'une autoroute : illustration des relations entre la grève et le pouvoir judiciaire », in I. GRACOS, « Grèves et conflictualité sociale en 2020. I. Concertation et mobilisation aux niveaux interprofessionnel et sectoriel », *op. cit.*, p. 40-45.

¹¹³ Des syndicalistes expliquent que, pour justifier ce type de mesure répressive, des huissiers arguent du fait que les tracts constituent une entrave psychologique à l'accès au magasin.

¹¹⁴ Parmi les modalités d'action des travailleurs en arrêt de travail, certaines font l'objet de dissensus quant à leur légalité parmi les spécialistes du droit du travail, surtout les blocages et les occupations. D'autres, en revanche,

requêtes unilatérales devant les tribunaux, Delhaize s'assure ainsi de l'inefficacité des actions collectives et de la démotivation progressive des travailleurs. L'entreprise utilise aussi des ordonnances préventives lorsqu'elle demande une interdiction de toute entrave avant même le déclenchement d'une action. Dans plusieurs cas, Delhaize fait notifier ces décisions au domicile des délégués syndicaux des magasins concernés. Cette démarche présente une contradiction : pour introduire la requête unilatérale, l'entreprise invoque l'impossibilité d'identifier la partie adverse¹¹⁵, mais elle fait ensuite notifier cette même décision directement aux délégués syndicaux. En outre, si la plupart des magistrats limitent la portée de leurs décisions au ressort territorial de leur arrondissement judiciaire¹¹⁶, le président du tribunal de première instance néerlandophone de Bruxelles va bien au-delà. Ainsi, les 31 mars et 7 avril, il interdit des blocages dans l'arrondissement judiciaire d'Anvers, et les 28 avril et 26 mai, il rend des décisions pour l'ensemble des 128 magasins intégrés de Delhaize en Belgique. De nombreuses ordonnances font l'objet d'une contestation de la part des syndicats au travers d'une intervention en tierce opposition¹¹⁷. Après réexamen, à 8 reprises sur les 25 jugements de ce type, les juridictions annulent tout ou partie de la décision contestée. Notamment à Bruxelles (néerlandophone), où les décisions des 7 avril et 26 mai sont retirées pour ce qui touche à leur application en dehors de l'arrondissement judiciaire de Bruxelles (en revanche, les décisions des 31 mars et 28 avril sont confirmées). Néanmoins, ces annulations interviennent des semaines ou des mois après les ordonnances unilatérales, de sorte que celles-ci ont déjà produits leurs effets et que les grèves ont pris fin.

Le pouvoir judiciaire s'immisce donc dans un conflit social, alors que les règles en vigueur en Belgique veulent qu'un tel conflit soit traité par les interlocuteurs sociaux, éventuellement accompagnés d'un conciliateur social ou du bureau de la commission paritaire compétente. Sous couvert de ne s'intéresser qu'aux modalités excessives de la grève, des juges restreignent le droit de grève. Consciemment ou non, ces magistrats ont une influence décisive sur l'issue du conflit. Ils permettent à la direction du groupe Delhaize de camper sur sa position et de ne pas s'ouvrir sérieusement à la discussion avec les syndicats, puisque ceux-ci voient leur rapport de force évoluer en leur défaveur au gré des ordonnances judiciaires.

Quarto, le compromis historique entre direction et syndicats vole aussi en éclats. Si la gestion de l'entreprise par la direction n'est pas mise à mal dans ce conflit, la redistribution des fruits de l'activité est au cœur de celui-ci. Le groupe Delhaize génère des bénéfices et en reverse une part à sa société-mère Ahold Delhaize (part qui est estimée par la CNE à 355 millions d'euros en Belgique pour la période 2019-2021¹¹⁸). Même si la comptabilité publique de l'entreprise ne permet pas d'en connaître l'ensemble des tenants et aboutissants, il en ressort que la société

comme la tenue d'un piquet non-bloquant ou la distribution de tracts, sont reconnues comme légales de manière consensuelle.

¹¹⁵ La requête unilatérale est possible en cas d'extrême urgence, ce qui recouvre l'absolue nécessité, l'impossibilité d'identifier la partie adverse et la nécessité d'un effet de surprise. Si l'une des trois conditions est remplie, la requête est recevable sans partie adverse. Dans ses requêtes de 2023, la direction de Delhaize invoque les trois situations mais, le plus souvent, la justice ne reconnaît la légitimité que de la deuxième voire des deux premières.

¹¹⁶ Les plus concernés sont Bruxelles (néerlandophone), Mons et Liège, et ce parce que la majorité des grèves ont eu lieu à ces endroits.

¹¹⁷ Cette procédure permet à une personne concernée par une ordonnance rendue sur requête unilatérale de faire valoir ses droits et arguments devant le même juge afin que celui-ci réexamine la cause à l'aune de ces nouvelles informations et au terme d'un débat contradictoire.

¹¹⁸ *La Libre Belgique*, 8 mars 2023.

n'est pas en perte, alors même qu'elle évolue dans un secteur sous pression. Les magasins intégrés belges enregistrent certes une récession de – 1,1 % entre 2018 et 2022 (cf. *supra*), mais il s'agit d'une branche au sein d'un groupe qui est bien plus large et qui est en bénéfice. La franchisation induit un changement de commission paritaire, susceptible de diminuer les salaires et avantages des travailleurs à hauteur de 212,2 millions d'euros (cf. *supra*). Elle permet au groupe de se vider pour ne garder que le contrôle de la chaîne de valeur¹¹⁹ en devenant, en quelque sorte, une simple centrale d'achat¹²⁰. Il semble donc qu'il y ait, dans le chef de la direction du groupe Delhaize, une intention de diminuer le coût du travail pour augmenter les revenus du capital. L'absence de perspective de négociation sur cet aspect confirme une remise en cause du compromis historique : la direction de Delhaize n'entend vraisemblablement pas, même partiellement, redistribuer les fruits de l'activité aux travailleurs. *Quinto*, l'État n'assure pas son rôle de garant de la concertation sociale dans ce conflit. En dehors de quelques déclarations, le gouvernement fédéral De Croo et le Parlement fédéral ne posent aucun acte contraignant pour pousser les interlocuteurs sociaux à revenir autour de la table. Le ministre P.-Y. Dermagne se contente de nommer des conciliateurs. Et rien n'est fait pour rappeler à l'ordre judiciaire qu'il n'a pas à intervenir dans des conflits sociaux, ne serait-ce qu'au travers d'une circulaire du ministre de la Justice. Quelques bourgmestres ont bien témoigné de la sympathie pour les manifestants lors de certaines actions en rappelant à la police son rôle. Mais aucun d'entre eux n'a intimé aux forces de l'ordre de se retirer, alors même qu'ils sont les chefs de leur zone de police. Ainsi, les autorités publiques, garantes du système belge des relations collectives, assistent, presque impassibles, à la remise en cause des fondements de ce même système.

Conclusion

Le conflit social qui s'est tenu chez Delhaize en 2023 est un des plus importants de ces dernières années, une véritable « bombe »¹²¹. Cela s'illustre à la fois par le nombre de travailleurs concernés, par le nombre de jours de grève, par le nombre d'interventions judiciaires et par l'attention médiatique portée à cet événement sur une longue durée. Par ailleurs, la tension entre les interlocuteurs sociaux a été paroxystique, chacun campant sur ses positions : la direction sur son refus de questionner son plan de franchisation, les syndicats sur leur rejet de ce plan.

L'issue du conflit réside en une victoire de la direction du groupe Delhaize parce que celle-ci met en œuvre son plan de franchisation sans amendement. Les syndicats et les travailleurs peuvent se targuer d'une mobilisation particulièrement ample et soutenue par la société civile. Mais si l'on considère que leur but était de faire annuler le plan de franchisation, ces acteurs essuient une défaite importante. En compensation du passage au régime de franchise, ils obtiennent des primes de transfert, ce qui est fort éloigné des ambitions syndicales initiales. La

¹¹⁹ E. MARTINEZ, L. CICCIA, « Delhaize, le capital en toute franchise », *Politique. Revue belge d'analyse et de débat*, 24 février 2024, www.revuepolitique.be.

¹²⁰ H. HOUBEN, « Delhaize, une centrale d'achat parasitaire », *Lava Media*, 11 octobre 2023, <https://lavamedia.be>.

¹²¹ Cf. ces propos de M. Djegham : « Par rapport au secteur du commerce, c'est une bombe ; une bombe par rapport à ce qui existe. On avait déjà des magasins franchisés mais pas une grande enseigne qui décide d'un coup, alors qu'elle n'était pas du tout basée sur ce modèle-là, de tout passer à la franchise. Et si Delhaize peut faire ça et qu'on ne l'arrête pas par la mobilisation des travailleurs (...), demain ce sera une autre enseigne et après-demain encore une autre. La multinationale n'aura à terme plus aucune responsabilité vis-à-vis des travailleurs et elle fera peser l'entièreté des risques sur les indépendants » (CNE, vidéo publiée sur YouTube, 3 mai 2023).

stratégie de passage en force de la direction a porté ses fruits grâce à une main de fer dans la discussion et au recours aux possibilités données par le cadre juridique. Ainsi, les grèves ont été bridées par l'intervention de la justice et par l'embauche de travailleurs étudiants, deux pratiques qui sont autorisées bien qu'elles nuisent à l'action collective et à la négociation. Quant au passage en franchise de 128 magasins totalisant 9 207 travailleurs, il ne nécessite sur le plan légal qu'une information au conseil d'entreprise, sans autre obligation de procédure ou de fond. Cette situation de déséquilibre entre les droits et les obligations d'une entreprise étonne au regard de l'impact d'une telle restructuration sur l'avenir des salariés.

Ce conflit social est susceptible de laisser des traces sur la concertation sociale. La direction du groupe Delhaize a démontré qu'il était possible de passer outre l'avis des syndicats, même pour des réorganisations majeures de l'activité. Le plan de franchisation a été mis en œuvre sans changement, l'impact des grèves a été limité sur les revenus de l'entreprise¹²², les travailleurs n'ont pas été entendus. Et ce résultat a bénéficié d'une large publicité, eu égard à la médiatisation importante du conflit. Pour d'autres directions d'entreprise, la manière de procéder de Delhaize peut donc servir d'exemple. Cela s'inscrit dans un contexte plus large de répression de la contestation au travers d'interventions judiciaires¹²³, de la limitation du droit de grève dans certains secteurs¹²⁴, de tentatives de limiter légalement le droit de manifester¹²⁵, etc. Les fondements de la concertation sociale sont remis en cause, et la direction du groupe Delhaize a retiré une pierre conséquente à cet édifice.

En dépit de certains appels, le conflit n'a pas réussi à monter en généralité. La situation chez Delhaize soulevait pourtant des enjeux pour tous les acteurs du secteur de la distribution alimentaire : division en diverses (sous-)commissions paritaires, organisation en succursale ou franchise, représentation des travailleurs (ainsi que des entrepreneurs indépendants), conditions de travail, etc. Ces questions auraient pu être posées dans une conférence associant les interlocuteurs sociaux avec des représentants de l'administration, des responsables politiques ou des experts. Mais tel n'a pas été le cas. Le dialogue s'avère donc difficile non seulement au sein de Delhaize mais aussi, et plus largement, dans le secteur – structurellement sous pression – de la distribution alimentaire.

¹²² Début novembre 2023, il est estimé que le conflit social a causé une diminution de 0,2 % des ventes d'Ahold Delhaize, ce qui est faible au regard de l'ampleur des grèves qui se sont tenues en Belgique dans le cadre du conflit étudié ici (*L'Écho*, 9 novembre 2023).

¹²³ Ces interventions peuvent être civiles, comme dans le cas de Delhaize, ou pénales, comme dans l'affaire relative au blocage d'une autoroute près du pont de Cheratte en 2015 (cf. F.-X. LIEVENS, « Blocage d'une autoroute : illustration des relations entre la grève et le pouvoir judiciaire », *op. cit.*, p. 33-47). Outre les grèves, ces interventions judiciaires concernent désormais aussi des actions de désobéissance civile (cf., par exemple, M. JADOUL, « La désobéissance civile écologique face au système répressif : de l'espace public aux prétoires », *Courrier hebdomadaire*, CRISP, n° 2611-2612, 2024).

¹²⁴ Le droit de grève a notamment été limité dans le transport ferroviaire de voyageurs en 2017 et dans les prisons en 2019 (cf. V. DEMERTZIS, R. PORIAUX, J. VANDEWATTYNE, « De la grève et du droit de grève dans le secteur du rail en 2017 », in I. GRACOS, « Grèves et conflictualité sociale en 2017 », *Courrier hebdomadaire*, CRISP, n° 2383-2384, 2018, p. 35-44 ; V. LEFEBVE, « Justice et prisons : entre élections fédérales et instauration d'un service minimum en cas de grève des agents pénitentiaires », in I. GRACOS, « Grèves et conflictualité sociale en 2019. I. Concertation interprofessionnelle et fonctions collectives de l'État sous tension », *Courrier hebdomadaire*, CRISP, n° 2473-2474, 2020, p. 39-61).

¹²⁵ RÉFÉRENCE INTRODUCTION GRACOS 2023 (si la loi en question y est toujours bien présentée).